

Spotlight

So entscheiden Sie richtig



Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln
aus dem Projekt Magazin

www.projektmagazin.de

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

So entscheiden Sie richtig

Während eines Projekts müssen wir oft weitreichende und schwierige Entscheidungen treffen: Welche Lösung für ein Problem ist die beste? Soll ich mehr Wert auf Kosten- oder auf Termintreue legen? Wen bestimme ich als Teilprojektleiter? Dieses Spotlight hilft Ihnen, effizient und richtig zu entscheiden. Es beschreibt, wie der Charakter jedes Einzelnen Entscheidungen beeinflusst und deckt Gefahren auf dem Weg zu richtigen Entscheidungen auf. Sie erfahren, wie Sie Schritt für Schritt strukturiert und effizient zu einer Entscheidung kommen. Die vorgestellten Methoden wie die SWOT-Analyse und Fahnenbildung unterstützen Sie dabei.

Inhalt

Den Faktor Mensch berücksichtigen

1. Bewusster und objektiver entscheiden
Welcher Entscheidungstyp sind Sie? Seite 4
2. Die unbewussten Auftraggeber
"Bin ich ein Doppelagent?!"
Teil 1: Wie Glaubenssätze unsere Entscheidungen steuern..... Seite 12
3. Agieren statt reagieren
"Entschleunigung" – Zeit nehmen für überlegte Entscheidungen Seite 21
4. Interview mit Prof. Gerd Gigerenzer:
Am Ende muss man sich auf seinen Bauch verlassen Seite 29

Fehlentscheidungen vermeiden

5. Wenn Intuition zur Falle wird
Critical Thinking im Projektmanagement
Teil 1: Kognitive Verzerrungen – was kümmert mich die Realität? Seite 34
6. Wenn Intuition zur Falle wird
Critical Thinking im Projektmanagement
Teil 2: Kognitive Verzerrungen erkennen und vermeiden Seite 46
7. "Nicht-Entscheiden" hat System – Ursachen erkennen und richtig reagieren Seite 57

Den Entscheidungsprozess effizient gestalten

8. Emotionen bewusst machen und einbeziehen
Mit systemischem Vorgehen souverän entscheiden Seite 64
9. Vom Entscheidungsbaum bis zum Tetralemma
Entscheidungen strukturiert fällen Seite 75
10. "Hätte ich bloß ..."
Effektiveres Entscheiden in Projekten
Teil 1: Typische Entscheidungssituationen Seite 87
11. "Hätte ich bloß ..."
Effektiveres Entscheiden in Projekten
Teil 2: Entscheidungsprozesse und Unternehmenskultur Seite 97

Mit Methoden Entscheidungen unterstützen

12. Mehr Entscheidungssicherheit mit der Nutzwertanalyse.....	Seite 102
13. Die Entscheidungsrisiko-Analyse – in schwierigen Situationen richtig urteilen.....	Seite 113
14. Schnell entscheiden in komplexen Situationen Die SWOT-Analyse	Seite 125
15. Auswertung leicht gemacht SWOT-Analyse mit Microsoft Excel.....	Seite 135
16. Ideen entwickeln im Team Mit der Fahnenbildung konstruktiver entscheiden	Seite 147
17. Mikropolitik in Projekten Entscheidungen beeinflussen mit der Taktikmatrix	Seite 155

Anhang: Arbeitshilfen

Vorlage: Entscheidungsprofil (xlsx)	Artikel 1, S. 4
Vorlage: Nutzwertanalyse (xlsx)	Artikel 12, S. 102
Vorlage: SWOT-Analyse (xlsx)	Artikel 15, S. 135
Vorlage: Fahnenbildung (xlsx).....	Artikel 16, S. 147

Fachartikel

Bewusster und objektiver entscheiden

Welcher Entscheidungstyp sind Sie?

Regelmäßig Entscheidungen zu fällen, gehört zu Ihrem Arbeitsalltag als Projektleiter. Dies fängt mit der für Sie persönlich wichtigsten Entscheidung an, ob Sie einen Projektauftrag annehmen oder nicht, und geht mit Fragen weiter, wie z.B. "Welche Termine muss ich wahrnehmen, welche kann ich verschieben und welche kann ich absagen?" Sie müssen entscheiden, welche Aufgaben Sie welchen Projektmitarbeitern übertragen und wie Sie auf Terminverzögerungen reagieren. Auch müssen Sie Entscheidungen treffen, die das Projekt als Ganzes angehen, z.B. einen Unterauftragnehmer für ein Arbeitspaket einzukaufen.

Der Projektauftrag legt fest, was Sie als Projektleiter selbst entscheiden dürfen und bei welchen Entscheidungen Sie den Auftraggeber oder den Lenkungsausschuss beteiligen müssen. Diese Festlegung bildet Ihren Entscheidungsspielraum, steckt aber andererseits auch Ihre Verantwortung für die Entscheidungen und deren Folgen ab. Auch bei Entscheidungen, die Sie nicht alleine treffen können, wird von Ihnen erwartet, dass Sie die Entscheidung entsprechend vorbereiten – und dafür heißt es dann ebenfalls Entscheidungen zu treffen. Eine solche Entscheidung kann z.B. sein, dem Lenkungsausschuss vorzuschlagen, den Projektumfang zu reduzieren, um den Termin für den Projektabschluss zu halten.

Welche Entscheidungen Sie treffen, wird dabei wesentlich davon beeinflusst, welche innere Einstellung Sie gegenüber Unsicherheiten und Risiken haben.

In diesem Artikel erfahren Sie,

- welche Entscheidungstypen es in Reinform gibt,
- welche Vor- und Nachteile jeder Entscheidungstyp in sich birgt,
- wie Sie durch eine Selbstanalyse erkennen, welche Entscheidungstypen in Ihrer Persönlichkeit überwiegen, und
- wie Sie Ihre Entscheidungen bewusster treffen und Fehlentscheidungen vermeiden können.

Das eigene Entscheidungsverhalten entscheidet mit

Entscheidungen haben immer auch eine emotionale Seite, denn Unsicherheit und Risiko können bei einer Entscheidung nur bis zu einem gewissen Grad verringert werden. Zwei Menschen treffen in der gleichen Situation nur selten dieselbe Entscheidung. Persönliche Erfahrungen und eine unterschiedliche Wahrnehmung der Situation beeinflussen die Entscheidung. Deshalb ist jede Entscheidung auch immer subjektiv. Das eigene Entscheidungsverhalten zu kennen, ist ein erster Schritt, die eigenen Entscheidungen zu objektivieren.

Autor



Dr. Tomas Bohinc
Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP,
Trainer f. Projektleiter, für
Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Es gibt sechs typisierte Verhaltensweisen beim Treffen von Entscheidungen, die jeweils die Entscheidungen in eine bestimmte Richtung beeinflussen. Jeder Mensch trägt alle Aspekte der hier dargestellten typisierten Verhaltensweisen in unterschiedlich starker Ausprägung in sich. Optimal wäre es, dass bei einer Entscheidung alle Aspekte gleichermaßen zum Tragen kommen. Wenn Sie wissen, in welche Richtung Ihr Entscheidungsverhalten tendiert, können Sie entsprechend gegensteuern und mögliche Nachteile ausgleichen.

1. Extrovertiertes Entscheidungsverhalten

Menschen, die ein stark extrovertiertes Entscheidungsverhalten an den Tag legen, analysieren ein Problem, indem Sie verschiedene Lösungen mit Kollegen diskutieren, bevor sie ihre Entscheidung fällen. Sie holen sich Rat bei anderen, da sie davon überzeugt sind, dass sie im Zwiegespräch mit anderen die beste Lösung finden.

2. Introvertiertes Entscheidungsverhalten

Eher introvertierte Menschen treffen schwierige Entscheidungen lieber alleine und verlassen sich dabei ausschließlich auf ihr eigenes Urteilsvermögen. Sie sind überzeugt davon, dass sie ihre Entscheidungen am besten alleine treffen können. Sich mit unterschiedlichen Meinungen auseinandersetzen zu müssen, empfinden sie als störend und die Entscheidung erschwerend.

3. Analytisches Entscheidungsverhalten

Menschen mit einem ausgeprägt analytischen Entscheidungsverhalten "durchleuchten" jede Handlungsalternative gerne ganz genau, bevor sie sich für eine entscheiden. Deshalb ist es für sie sehr wichtig, über jede Entscheidungsoption und ihre Konsequenzen präzise und bis in Detail informiert zu sein.

4. Ganzheitliches Entscheidungsverhalten

Menschen mit einem stark ganzheitlichen Entscheidungsverhalten versuchen, ihre Entscheidungen immer mit Blick auf die übergeordneten Ziele zu treffen. Zu viele Detailinformationen sehen Sie als hinderlich für ihre Entscheidungen an, denn sie verhindern den Blick auf das Ganze.

5. Rationales Entscheidungsverhalten

Rational denkende Menschen wägen die Vor- und Nachteile einer Entscheidung ab, bevor sie diese treffen. Für sie zählen nur Sachargumente und sie stützen sich bei der Entscheidung auf nachprüfbar Kriterien, wie Zahlen, Daten und Fakten.

6. Emotionales Entscheidungsverhalten

Menschen, die ein besonders emotionales Entscheidungsverhalten haben, müssen von ihrer Entscheidung im tiefsten Inneren überzeugt sein. Sie verlassen sich dabei überwiegend auf ihr Gefühl und treffen Entscheidungen "aus dem Bauch" heraus. Dabei entscheiden sie auch mal spontan, ohne lange zu überlegen.

Jede der genannten Entscheidungsverhaltensweisen bietet Vor- und Nachteile (Tabelle 1).

Entscheidungsverhalten	Vorteil	Nachteil
extrovertiert	ein großes Meinungsspektrum wird in die Entscheidung einbezogen	Die eigene berechnete Meinung kann durch Wahrnehmung der Meinung anderer völlig "aus dem Blick" geraten.
introvertiert	Die Entscheidung wird nicht durch die Meinung anderer beeinflusst.	Die Informationsbasis für die Entscheidung bleibt auf die eigene Wahrnehmung beschränkt und wesentliche Aspekte können übersehen werden.
analytisch	Vor- und Nachteile und die Konsequenzen einer Entscheidung werden genau abgewogen und analysiert.	Die Analyse benötigt Zeit und wichtige Entscheidungen werden manchmal nicht schnell genug getroffen, weil die Analyse noch nicht abgeschlossen ist.
ganzheitlich	Die Entscheidung wird im Kontext des Gesamtzusammenhangs getroffen und berücksichtigt übergeordnete Ziele.	Details, die für die Entscheidung relevant sein können, werden nicht oder nicht genügend wahrgenommen. So werden die Konsequenzen der Entscheidung nicht richtig erfasst.
rational	Entscheidung ist unbeeinflusst von subjektiven und gefühlsmäßigen Elementen und wird rein auf der Basis der Faktenlage getroffen.	Indikatoren für Risiken, die sich in einem "schlechten Bauchgefühl" äußern, werden ausgeblendet.
emotional	Entscheidungen werden schnell getroffen, da eine ausführliche Analyse nicht durchgeführt werden muss.	Rationale Aspekte der Entscheidung werden ausgeblendet und die Entscheidung wird auf einer ungenügenden Informationsbasis getroffen.

Tabelle 1: Vor- und Nachteile von Entscheidungsverhalten.

Analyse des Entscheidungsverhaltens

So analysieren Sie Ihr persönliches Entscheidungsverhalten. Schreiben Sie fünf Entscheidungen aus Ihrem Projektalltag auf und beantworten Sie für diese die folgenden Fragen:

- Was war das Problem?
- Welche Entscheidung habe ich getroffen?
- Wie hat sich die Entscheidung bewährt?

In einem zweiten Schritt betrachten Sie jede der fünf Entscheidungen erneut und kreuzen Sie in der Tabelle an, wie stark die jeweilige Aussage für diese Entscheidung zutrifft (Tabelle 2).

Entscheidungsverhalten	stimme voll zu	stimme zu	fifty-fifty	trifft teilweise zu	trifft nicht zu
extrovertiert: Ich habe andere in die Entscheidung einbezogen.					
introvertiert: Ich habe die Entscheidung alleine gefällt.					
analytisch: Ich habe alle Fakten analysiert.					
ganzheitlich: Ich habe den Kontext der Entscheidung berücksichtigt.					
rational: Für mich zählten nur nachvollziehbare Zahlen, Daten und Fakten.					
emotional: Ich habe meinen "Bauch" bei der Entscheidung "sprechen" lassen.					

Tabelle 2: Analyse des Entscheidungsverhaltens.

Werten Sie Ihr Entscheidungsverhalten in den fünf verschiedenen Entscheidungssituationen aus und erstellen so Ihr Entscheidungsprofil. Je weiter links Sie die Kreuze in der Tabelle setzen, desto mehr tendieren Sie zu dem jeweiligen Entscheidungsverhalten.

Eine Vorlage zum Erstellen eines solchen Entscheidungsprofils steht Ihnen als Excel-Datei zum Download zur Verfügung. Im Reiter "Analyse" finden Sie eine Leertabelle, mit der Sie arbeiten können. Der Reiter "Beispiel" enthält das ausgefüllte Beispiel eines Entscheidungsprofils für einen Menschen, der extrovertiert, analytisch und rational entscheidet.

Darauf sollten Sie achten

Wenn Sie herausgefunden haben, welcher Entscheidungstyp Sie schwerpunktmäßig sind, gibt es, abhängig vom Entscheidungstyp, bestimmte Dinge, auf die Sie achten sollten.

Anhand des folgenden Beispiels soll das Vorgehen, das für den jeweiligen Entscheidungstyp unterschiedlich ist verdeutlicht werden: Als Projektleiter müssen Sie entscheiden, welchen Dienstleister Sie damit beauftragen, ein Benutzerhandbuch für die von Ihnen entwickelte Software zu erstellen. Sie gehen dabei davon aus, dass von der professionellen Gestaltung des Handbuchs auch die Akzeptanz des Produkts bei den Anwendern abhängt.

Extrovertiert

Entwickeln Sie zunächst eine eigene Meinung. Diese gleichen Sie dann mit den Meinungen anderer ab. Der letztgültige Maßstab für Ihre Entscheidung sollte immer Ihre eigene Meinung sein, nicht die anderer.

Als eher extrovertierter Entscheider sollten Sie zunächst Informationen über die in Frage kommenden Dienstleister einholen und sich auf dieser Basis eine eigene Meinung bilden. Erst in einem zweiten Schritt ist es sinnvoll, die Kollegen nach ihrer Meinung zu fragen. Die Rückmeldungen gleichen Sie dann mit Ihrer eigenen Einschätzung ab und treffen so Ihre Entscheidung.

Introvertiert

Beziehen Sie Informationen und Meinungen von anderen ein, um die eigene Informationsbasis zu verbreitern.

Als stark introvertierter Entscheider sollten Sie ganz bewusst Kollegen um Rat fragen, die bereits in ähnlichen Situationen Dienstleister beauftragt haben. Sie können diese gezielt um Referenzen bitten, aber auch um Hinweise, auf welche Punkte Sie besonders achten sollten, wenn Sie einen Dienstleister zur Unterstützung hinzuziehen wollen.

Analytisch

Achten Sie bei der Analyse des Problems und der Handlungsoptionen immer auf die Zeit, die Ihnen zur Verfügung steht.

Konzentrieren Sie sich bei der Auswahl des Dienstleisters nicht nur auf die Kriterien Ihres mit analytischem Blick erstellten Anforderungskatalogs, sondern berücksichtigen Sie, dass Sie beim Rückgriff auf einen Dienstleister, der bereits für das Unternehmen gearbeitet hat, oder sogar auf den "Haus-und-Hof"-Dienstleister deutlich Zeit sparen können. Vertrauen Sie auch einmal auf die Erfahrungen der Kollegen im Unternehmen und erleichtern Sie sich so die Entscheidung.

Ganzheitlich

Stellen Sie das zu entscheidende Problem in den Mittelpunkt Ihrer Überlegungen und betrachten Sie das Problem unabhängig von den Rahmenbedingungen des Projekts.

Bei der Auswahl eines Dienstleisters sollten detaillierte Informationen über mehrere Dienstleister eingeholt werden. Dies verhindert, dass Sie sich vorschnell für einen etablierten Dienstleister entscheiden. Denn so stellt sich vielleicht heraus, dass ein bisher nicht eingesetzter Dienstleister besser geeignet ist.

Rational

Konfrontieren Sie die rationale Entscheidung mit dem eigenen Gefühl und achten Sie auf eine ausgewogene Betrachtungsweise.

Auf das Beispiel bezogen bedeutet dies, dass Sie zunächst ganz spontan und ohne Nachzudenken einen Dienstleister auswählen. Erst in einem zweiten Schritt gehen Sie rational mit einem Kriterienkatalog ran und überlegen, welcher Dienstleister der beste ist. Dann vergleichen Sie das Ergebnis. Wenn Sie feststellen, dass Sie auf beiden Wegen auf den gleichen Dienstleister gekommen sind, erhöht sich für Sie die emotionale Sicherheit, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Stimmt das Ergebnis nicht überein, sollten Sie noch prüfen, ob auch rational etwas für die Wahl des emotional ausgewählten Dienstleisters spricht, bevor Sie die endgültige Entscheidung treffen.

Emotional

Durchdenken Sie Ihre Entscheidung auch rational und verlassen Sie sich nicht nur auf Ihr "Bauchgefühl".

Selbst, wenn Sie sich ganz sicher sind, spontan einen geeigneten Dienstleister zu kennen, sollten Sie vor Ihrer abschließenden Entscheidung noch einen Dienstleistervergleich durchführen.

Entscheidungen objektivieren – emotionale Blockaden lösen

Viele Entscheidungen werden nicht getroffen, weil man sich nicht entscheiden kann. Dies trifft dann zu, wenn der Druck, unter dem die Entscheidung getroffen werden muss, sehr groß ist oder die Konsequenzen der Entscheidung seelisch belasten oder sogar Angst auslösen. Die Fähigkeit zu entscheiden, ist in diesen Situationen blockiert. Aber auch unbewusste Motive und Vorurteile bestimmen mit, welche Entscheidungen wir treffen. Angst und persönliche Vorbehalte sind schlechte Ratgeber bei Entscheidungen. Bevor Sie in solchen Situationen eine Entscheidung fällen, sollten Sie Distanz zu diesen Empfindungen gewinnen.

Sie stellen Ihre Entscheidungen dann auf eine sichere Grundlage, wenn Sie diese frei von Druck und nicht-bewussten Einflüssen treffen. Angst entsteht vor allem dann, wenn mit der Entscheidung persönliche Konsequenzen verbunden sind, z.B. wenn Sie als Projektleiter eine Entscheidung gegen die Meinung eines einflussreichen Stakeholder, z.B. den eigenen Vorgesetzten, treffen. Persönliche Vorbehalte wirken z.B., wenn Sie als Projektleiter einen Auftragnehmer für nicht leistungsfähig halten, nur weil Sie beim letzten Projekt in der Zusammenarbeit einen persönlichen Konflikt hatten, dieser Auftragnehmer aber objektiv gesehen alle Anforderungen, die Sie an ihn stellen, bestens erfüllt.

Die folgenden zwei Techniken können Ihnen dabei helfen, Ihre Entscheidungen zu objektivieren und emotionale Blockaden zu lösen, die durch Angst oder persönliche Vorbehalte hervorgerufen werden.

Emotionale Distanz zur Entscheidungssituation gewinnen

Überlegen Sie sich unterschiedliche Perspektiven, aus denen Sie die Entscheidungssituation betrachten. Tun Sie so, als wäre jede dieser Situationen real. Hier einige Beispiele:

- **anderer Projektleiter:** Was wäre, wenn nicht Sie, sondern ein Kollege die Entscheidung fällen müsste? Wie würde er entscheiden?
- **Vorbild:** Wie würde Ihr Vorbild entscheiden? Welche Prinzipien wären bei seiner Entscheidung wichtig?

- **neuer Zeithorizont:** Was wäre, wenn Sie die Entscheidung in einem Jahr fällen? Was hätte sich bis dahin verändert?
- **anderes Umfeld:** Wie würden Sie entscheiden, wenn Sie ein Kind im Kindergarten wären? Auf das Dienstleister-Beispiel bezogen würden Sie vielleicht den Dienstleister wählen, der Ihnen Beispielhandbücher vorgelegt hat, die am buntesten illustriert sind.

Diese Technik der Distanzierung funktioniert sehr gut, wenn es Ihnen gelingt, sich intensiv in die verschiedenen Situationen hineinzusetzen. Nachdem Sie so emotionalen Abstand gewonnen haben, können Sie sich wieder mit der erforderlichen Entscheidung auseinandersetzen.

Die eigene Wahrnehmung objektivieren

In manchen Entscheidungssituationen haben wir von Anfang an eine Präferenz für die eine Alternative. Dies hat etwas damit zu tun, dass unsere Wahrnehmung durch Vorurteile geprägt ist. Insbesondere dann, wenn die Entscheidungssituationen unübersichtlich sind. Die Reduzierung von Komplexität ist hilfreich, weil wir uns aufgrund der Erfahrung auf die wesentlichen Dinge konzentrieren. Aber gerade bei Entscheidungen kann es fatal sein, wenn wir die Komplexität der Sachlage zu wenig berücksichtigen.

Die Technik der Wahrnehmungsobjektivierung beruht darauf, die subjektive und eingeschränkte Wahrnehmung zu erweitern, damit Sie das, was Sie unbewusst ausblenden, ebenfalls in Ihr Blickfeld bekommen. Achten Sie dabei auf folgende Aspekte:

- **neue Informationen:** Informationen, die für uns neu sind, widmen wir mehr Aufmerksamkeit als Altbekanntem. Dies birgt die Gefahr, dass wir diese Informationen überbewerten. Achten Sie darauf, dass Sie Ihre Aufmerksamkeit auch bereits Bekanntem widmen.
So sollten Sie z.B. einen Dienstleister, der bereits einmal in der engeren Auswahl war, aber nicht zum Zuge kam, auch bei einer erneuten Dienstleistersuche in Betracht ziehen.
- **eigene Werte:** Sachverhalte, die den eigenen Wertvorstellungen entsprechen, nehmen wir positiv wahr. Alles, was diesen nicht entspricht, fassen wir eher negativ auf. Machen Sie sich deshalb bewusst, welches Ihre persönlichen Wertvorstellungen sind, bevor Sie entscheiden. So bevorzugen Sie bei der Auswahl den Dienstleister, dessen Beispielhandbuch Ihrem persönlichen Stil am ehestens entspricht. Um aber eine ausgewogene Entscheidung treffen zu können, sollten Sie bei der Entscheidung bewusst Kollegen nach ihrer Meinung fragen, von denen Sie wissen, dass Sie einen anderen Geschmack haben wie Sie.
- **relative Bewertung:** Die Bewertung von Sachverhalten ist relativ. Sie ist geprägt von dem Eindruck, den wir gewonnen haben. So bewerten Sie z.B. die Arbeitsleistung eines Projektmitarbeiters als sehr gut, bis Sie bemerken, dass ein anderer Projektmitarbeiter seine Arbeitspakete in deutlich besserer Qualität abgeliefert. Entwickeln Sie deshalb möglichst objektive Bewertungsmaßstäbe, um die Arbeitsleistung Ihrer Mitarbeiter zu beurteilen.
- **Ausblenden von Risiken:** Unser Gehirn neigt dazu, negative Wahrnehmungen auszublenden. Richten Sie daher Ihren Blick bewusst auf mögliche negative Konsequenzen Ihrer geplanten Entscheidung. Wahrnehmungsfallen können Sie vermeiden, wenn Sie andere bei Entscheidungen hinzuziehen. Ihre Wahr-

nehmung wird objektiver, wenn Sie erfahrene Kollegen oder externe Experten um Rat fragen. Zu pessimistische Einschätzungen können Sie vermeiden, wenn Sie z.B. junge Projektmitarbeiter in die Entscheidungsfindung einbeziehen; zu optimistische Einschätzungen, wenn Sie auch die Meinung der Bedenkenträger unter den erfahrenen Projektmitarbeitern berücksichtigen.

Fazit

Gute Entscheidungen auf der Grundlage aller relevanten Informationen möglichst objektiv zu fällen ist eine Kunst. Diese Objektivität erreichen Sie, wenn es Ihnen gelingt, die subjektiven Aspekte Ihres Entscheidungsverhaltens zu erkennen und entsprechend gegenzusteuern. Je bewusster Ihnen Ihr eigenes Entscheidungsverhalten ist, umso besser wird Ihnen dies gelingen.

Literatur

- Bohinc, Tomas: Führung im Projekt. Führungswissen für Projektleiter, Springer Gabler Verlag, Heidelberg 2012
- GABAL Verlag (Hrsg.): Entscheidungstechniken. Fünf Schritte zu einer professionellen Entscheidung, Offenbach 2006
- Simon, Walter: GABALS großer Methodenkoffer. Managementtechniken, GABAL Verlag, Offenbach 2008

Fachbeitrag

Die unbewussten Auftraggeber

"Bin ich ein Doppelagent?!"

Teil 1: Wie Glaubenssätze unsere Entscheidungen steuern

Haben Sie sich auch schon öfter gefragt, warum Sie in bestimmten Alltagssituationen so und nicht anders entscheiden bzw. handeln? Oder warum bei anderen etwas so gut wie immer klappt, nur bei Ihnen will es nicht gelingen? Oder auch, wo andere eigentlich ihr offensichtliches Selbstbewusstsein hernehmen, welches Ihnen doch gerade in dieser oder jener Situation so abgeht?

Um das herauszufinden, ist es notwendig, sich mit den eigenen inneren Antreibern, dem Selbstbild und der eigenen Vorbildwirkung als Führungskraft im Projekt auseinanderzusetzen. Doch mit eigenen inneren Antreibern befassen sich Projektleiter manchmal nicht so gerne und intensiv wie mit Terminplänen, SWOT-Analysen, Kreativ- und Problemlösetechniken und Moderationsmethoden usw. Wichtig zu verstehen ist, dass es sich hierbei nicht um typisch "psychologische" Haarspalterei handelt, sondern um eine entscheidende Weichenstellung für erfolgreiche Projektführung.

Einer der Gründe, wieso der Blick auf die eigene Rolle in der Projektleiterpraxis oft so schwerfällt, ist die Tatsache, dass viele von uns als "Doppelagenten" unterwegs sind. Wer jedoch nicht gerade die Fähigkeiten eines Superagenten wie James Bond hat, gerät dabei allzu leicht in eine Sackgasse. Wie diese Doppelrolle entsteht und wie man aus ihr wieder herausfindet, zeigt dieser Artikel. Im ersten Teil geht es um den Umgang mit der "inneren Anwendersoftware", also den Programmen, die unser äußeres Handeln steuern. Der zweite Teil beschreibt, wie sich ein stabiles Selbstbild als "Gesamtkunstwerk der eigenen Person" schaffen lässt, das einen – und das gilt nicht nur für Projektleiter – stabiler, zufriedener und erfolgreicher macht.

Innere Programme steuern unser äußeres Handeln

Möglicherweise hängt des Rätsels Lösung mit der Tatsache zusammen, dass wir unsere Entscheidungen – die auch unser Verhalten prägen – oft sozusagen auf dem "kleinen Dienstweg" treffen. Innere Antreiber, wie z.B. unsere inneren Programme und unsere Glaubenssätze sind dafür verantwortlich. Und in der Regel ist das gut so, denn sonst könnten wir uns in hochkomplexen Situationen oft nicht zurechtfinden. Unsere Programme – sozusagen unsere "Anwendersoftware" – vereinfachen, fassen zusammen, suchen nach ähnlichen Situationen und ziehen schnell die notwendigen Schlüsse. Das läuft fast immer unbewusst ab, denn unser Hirn erspart uns die bewusste Arbeit gerne, weil wir ja auch noch etwas anderes zu tun haben, als immer wieder die scheinbar "gleichen" komplexen Probleme zu analysieren und zu lösen. Manchmal führt das aber in eine Sackgasse.

Autor



Heinz-Detlef Scheer

Diplom-Psychologe und gelernter Kaufmann, Geschäftsführer der Scheer consulting

GmbH. Schwerpunkte: Führungskräfte-Coaching, Team-Entwicklung und Coaching hochbegabter Menschen

Kontakt: scheerconsulting@t-online.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Glaubenssätze, Familiensagen und Co.

"Ein guter Projektleiter muss immer alles im Griff haben!", ist ein Glaubenssatz, der zwar weit verbreitet, aber nicht immer hilfreich ist. Denn es ist fast ein absolutistischer Satz, der streng genommen keinerlei Abweichung duldet, will man nicht als Versager dastehen. Denn beim kleinsten "Fehler" ist man zumindest kein "guter" Projektleiter mehr! Solche Glaubenssätze tauchen in verschiedenen Verkleidungen auf und haben unterschiedliche Ursprünge.

Sätze wie z.B. "Anderen Menschen kann man nie trauen!", "Man muss an das Gute im Menschen glauben!", "Man kann nie vorsichtig genug sein!", "Man muss Kompromisse machen im Leben!" etc. mögen gut gemeinte Erziehungsbotschaften sein, um die eigenen Kinder vor Enttäuschungen zu schützen oder Ihnen möglichst viel aus der eigenen Erfahrungswelt mit auf den Weg zu geben.

Glaubenssätze können aber auch gesellschaftliche Konventionen ausdrücken ("Herrschaftsbotschaften"), die durch Erzieher, Lehrer usw. weitergegeben werden, wie z.B. "Kinder müssen ihre Eltern ehren!", "Einer muss ja die Entscheidung schließlich fällen!", "Man muss sich unterordnen können!", "Der Klügere gibt nach", "Was Hänchen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr!"

Familiensagen schließlich existieren in Form von mehr oder weniger unausgesprochenen Regelwerken, die die Legende eines Familienclans über Generationen hinweg versucht aufrechtzuerhalten, um Zugehörigkeitsbedürfnisse und Sicherheitsbedürfnisse zu befriedigen: "In unserer Familie waren immer alle Arbeiter, und das hat uns nicht geschadet. Wir haben immer mit ehrlicher Arbeit..." Oder "Wir waren seit Generationen Akademiker, weil wir uns bemüht haben, hart und diszipliniert an uns gearbeitet haben und uns nie haben gehen lassen...!"

All diese Botschaften verdichten sich im Laufe unserer Lerngeschichte angereichert mit eigenen Erfahrungen, Berichten über Erlebnisse und Erfahrungen anderer Menschen usw. zu eisernen Prinzipien unseres Denkens und Handelns (siehe Kasten: "Das Modell der logischen Ebenen nach Dilts").

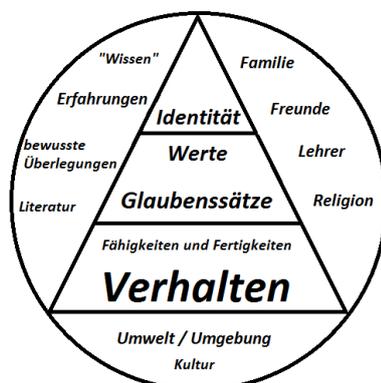


Bild 1: Das Zusammenwirken von Werten, Glaubenssätzen und Verhalten in Anlehnung an die "logischen Ebenen der Organisation von Systemen" nach Robert B. Dilts

Das Modell der logischen Ebenen nach Robert Dilts

Wie Werte, Glaubenssätze und Verhalten zusammenwirken, zeigt Bild 1 in Anlehnung an die "logischen Ebenen der Organisation von Systemen" nach Robert B. Dilts. Unser Verhalten geschieht auf der Basis der Umgebungsbedingungen und nach Maßgabe unserer Fähigkeiten (theoretischem Potenzial) und unseren Fertigkeiten (praktisches Können), dies wiederum wird maßgeblich beeinflusst durch unsere Glaubenssätze, die sich aus unseren grundlegenden Werten ableiten lassen, die unsere Identität als denkende und fühlende Person ausmachen. Werte und Glaubenssätze sind stark von Lernerfahrungen, Erziehungsbotschaften, und der uns umgebenden Kultur abhängig.

Als Anregung sei hier angemerkt, dass man auch sehr gut mithilfe von Schulz von Thuns "innerem Team" darüber nachdenken kann, was einen eigentlich aussteuert und über das eigene Verhalten vielleicht mehr als einem lieb ist, entscheidet (Schulz von Thun, 2013). Und wer es einfach-amerikanisch mag, kann auch die Metapher von den "Kopfbewohnern" heranziehen (McClure Goulding, 2011). Die Perspektiven sind evtl. leicht unterschiedlich, aber thematisieren immer dasselbe Problem: Wie bekomme ich mehr Regie über mein eigenes Leben?

Wir werden dadurch in der Regel sicherer und schneller. Wenn ich oft genug erfahren habe, dass Diskussionen nicht zum Ziel führen und Glaubenssätze verinnerlicht habe wie "Diskussionen führen doch zu nichts, da muss auch mal entschieden werden, auch wenn nicht alle einverstanden sind und einige wenige dadurch Nachteile haben", dann neige ich evtl. zur Vereinfachung: "Keine Diskussion!". Das kann vernünftig, wichtig und u.U. lebensrettend sein. Das führt aber möglicherweise auch dazu, dass ich keinerlei positive Erfahrungen mehr machen kann, die mir z.B. zeigen, dass es in schwierigen Situationen oft hilfreich bis notwendig sein kann, die Standpunkte aller Beteiligten kennenzulernen. Oder dass ein Konsens in bestimmten Situationen unabdingbar ist.

Wer führt hier eigentlich Regie?

Heißt das, dass wir im Alltag gar keine bewussten eigenen Entscheidungen treffen (können), sondern quasi von unsere Glaubenssätzen – wo immer diese herkommen – "ferngesteuert", irgendwie "automatisiert" werden?

Natürlich nicht generell, aber wenn wir uns nicht eine Situation in allen Details und Konsequenzen klarmachen (wollen), sondern eine schnelle Entscheidung brauchen, dann entscheiden wir oft "unbewusst" (immerhin nicht "bewusstlos"!). Und das ist völlig normal, ja man könnte sagen, das ist sogar eine Überlebensstrategie, denn sie erleichtert uns das Leben, spart Energie und Zeit.

Motivation für Berufsziele – das Bild des "Doppelagenten"

Natürlich haben Sie sich selber entschieden, das eine oder andere Projekt zu übernehmen, das ist soweit klar. Aber: Was steckt hinter Ihrer Entscheidung? Welche Motivation wofür genau? Ähnlich wie Glaubenssätze unsere aktuellen Verhaltensweisen mitsteuern, werden längerfristig verfolgte Handlungsentwürfe von unseren inneren Vorstellungen des Ziels mitgestaltet. Solch eine Vision kann z.B. unser Berufsziel stark beeinflussen oder sogar ganz bestimmen.

Die Idee des "Doppelagenten"

Die Idee des "Doppelagenten" stammt aus den 80er Jahren, als man an der Uni Kiel feststellte, dass besonders häufig Mediziner und Juristen bei der Beratungsstelle vorstellig wurden, um sich "Prüfungsangst" attestieren zu lassen. Man fand aber heraus, dass eigentlich keine Prüfungsangst dahintersteckte, sondern eine völlig fehlende Motivation zum Lernen im Zusammenhang mit den zu lernenden Inhalten dieser Fächer, es fehlte schlicht das Interesse. Viele Studenten verfolgten im Auftrag Ihrer Eltern das Ziel, welches sich die Eltern für die Entwicklung ihrer Kinder vorgestellt hatten oder die Kinder selbst wollten "so werden wie der eigene Vater". Und nun scheiterten sie an ihren "Büffelfächern". Nach dem Motto: "Wie Vater sein, das möchte ich sehr, wie Vater werden ist zu schwer!" oder waren quasi im Auftrag der Mütter unterwegs, um stellvertretend zu schaffen, was die Mütter in der Nachkriegszeit oder aus was für Gründen auch immer nicht geschafft oder gedurft hatten.

Und hier kommt der "Doppelagent" ins Spiel (siehe Kasten). Warum meldet sich ein überdurchschnittlicher Jurastudent immer wieder wegen Prüfungsangst bei der Uni-Beratungsstelle, um eine Prüfung zum dritten Mal zu verschieben? Abitur mit 1,2 abgelegt, und jetzt Prüfungsangst? Könnte es auch daran liegen, dass dieser Kandidat gar kein Interesse am Jurastudium hat, sondern eher die Vorstellung für sich verwirklichen möchte, ein bekannter, exzellenter und gut bezahlter Rechtsanwalt zu SEIN, wie es sein Vater ist? Oder ein anderes wichtiges Vorbild?

In wessen Auftrag sind Sie unterwegs?

Verstehen Sie mich bitte nicht falsch: Wenn Sie aus eigener Motivation begeistert ein Projekt übernommen haben, Spaß an der Arbeit, am Führen der anderen Projektmitglieder, an der Koordination und am Kontakt mit Stakeholdern,

Kunden und Lieferanten haben, vielleicht außerdem noch fasziniert von dem zu erwartenden Projektergebnis sind: ja, dann ist alles in Ordnung! Hören Sie schnell auf, diesen Artikel zu lesen und machen Sie sich einen schönen Abend!

Wenn es Ihnen aber so geht wie vielen – wie ich meine zu vielen Menschen – und Sie erwischen sich dabei, wie sie eher schlecht gelaunt zur Arbeit gehen, die "Krätze kriegen", wenn "schon wieder" der Kerl aus dem Marketing mit neuen Wünschen kommt, oder Ihr Chef ihnen dauernd reinregiert, wenn Sie sich schleichend immer schlechter fühlen, am liebsten alles hinschmeißen möchten, aber nicht genau wissen warum, dann sollten Sie weiterlesen und überlegen, ob Sie das nicht irgendwie zu Ihren eigenen Gunsten verändern könnten!

Heinrich Meierdiercks versteht die Welt nicht mehr!

Ein Beispiel soll die Problematik verdeutlichen: Der gelernte Maschinenschlosser Heinrich Meierdiercks hatte am Abendgymnasium Abitur nachgeholt. Danach legte er berufsbegleitend die Meisterprüfung ab und absolvierte schließlich (seine Frau arbeitete selbst als Filialleiterin in einer Sparkassenfiliale, hatte etwas geerbt und ihn deshalb in seinen Plänen unterstützen können und wollen) noch ein Ingenieursstudium an einer Fachhochschule.

Der Versuch, es allen Recht zu machen

Und trotz dieses grandiosen Erfolgs und der überaus glücklichen Umstände ging es ihm seit Jahren immer schlechter. Er hatte Schlafstörungen, litt unter der "Pest der Bürokratie", dem ganzen Papierkram und den ganzen Kollegen Projektmitarbeitern, die ihm hier und da auf der Nase herumtanzen, ihm ständig mit Sonderwünschen, Urlaubsproblemen, Lieferschwierigkeiten, schlechter Arbeit, viel zu vielen Fehlern und unzähligen Marotten auf die Nerven gehen. Ab und zu erwischte er sich dabei, wie er sich geradezu nach seiner alten Werkbank, bzw. Werkzeugmaschine in Halle 5 zurücksehnte.

Heinrich Meierdiercks wurde erst in der psychosomatischen Klinik, in die er mit einem sogenannten Burnout-Syndrom eingeliefert worden war, klar, dass er jahrelang als Doppelagent unterwegs gewesen war. Eigentlich sogar noch mehr als das: eigentlich war er ein Multiagent!

Wie das alles passiert war, kam ihm im Nachhinein vor wie ein schlechter Film. Er hatte sich immer mehr angestrengt, es allen recht zu machen. Und das hatte ja auch jahrelang funktioniert! Es war manchmal schwierig gewesen und manchmal wurde er neidisch auf Kollegen, die ihren Job geradezu leichtfüßig erledigten und fröhlich in den Feierabend zogen. Er selbst stand zunehmend unter Strom, wurde immer nervöser und für die anderen merklich immer gereizter und reizbarer!

Die inneren Auftraggeber

Er hatte so viel Erfolg gehabt, allerdings hatte er sich offenbar nie wirklich gefragt, ob das alles wirklich "sein Ding" war, wie ein Mitpatient sich ausdrückte hatte. Er hatte einfach funktioniert. Was er körperlich und geistig eben in der Lage war zu leisten, das forderte er sich auch gnadenlos ab. Und seine Familie applaudierte dazu. Seine Eltern waren stolz, seine Frau war stolz. Von seinen Kindern wusste er das nicht, aber "das" machte ja auch seine Frau. In der Therapie entdeckte er nach der bitteren Erkenntnis, dass er eigentlich selbst in seinem eigenen Leben gar nicht mehr vorkam, sondern für seine verschiedenen inneren "Auftraggeber" unterwegs gewesen war.

Glaubenssätze

Er listete eine ganze Reihe von Glaubenssätzen auf, die die Atmosphäre in seiner Familie bestimmt hatten. Sie kamen nicht nur von seinem Vater, sondern auch aus der Familie seiner Mutter. Und von seinen Großeltern, die ungeheuer Stolz gewesen waren, als sie sich in den 50ern in Deutschland eine passable Existenz als Betreiber einer Tankstelle, später einer Autowerkstatt aufgebaut hatten. Seine Eltern hatten fast gleichlautende Erziehungsbotschaften zu hören bekommen und sie an ihn direkt und in guter Absicht, ihn auf seinem Erfolgsweg zu unterstützen, weitergegeben.

Was hatte er aber mit dem Wiederaufbau nach dem Krieg zu tun? Es war das Jahr 2014 und er war 42 Jahre alt! Die wichtigsten seiner Glaubenssätze gehörten zu der Sorte "Wer aufgibt, hat kapituliert!" Seine Glaubenssätze bestanden aus Durchhalteparolen, aus Sätzen, die als Ansprüche an die eigene Leistung infolge einer Art schleichender Inflation schließlich zur Selbstüberforderung wurden. Und die keine Kritik nach oben zuließen und die die Arbeit in den Vordergrund und alles andere in den Hintergrund stellten. Seltsam! Er dachte, das würde für seine Großeltern gelten, aber doch nicht für die 68er Generation oder deren Kinder. Trotzdem fand er im Laufe der Therapie immer mehr davon. Ihm kam schließlich der Gedanke, dass er gar nicht wusste, wo er selbst als Person eigentlich dazugehörte. Er hatte im Laufe der Jahre seine eigene Identität quasi aus den Augen verloren. Was er selber wollte, wusste er nicht, Seine Träume, seine Neugier..., naja, aber man musste ja schließlich eine Familie ernähren, Kompromisse machen, Verantwortung übernehmen...

Gefahr erkannt – Gefahr gebannt?

Es gibt natürlich verschiedene Methoden, sich der eigenen inneren Antreiber bewusst zu werden und daran zu arbeiten, mehr Regie zu übernehmen! Und nicht jedes Mal braucht man erst einen Zusammenbruch und eine anschließende Therapie. Nur ganz einfach ist es in vielen Fällen nicht. Denn, was wir in mehreren Jahrzehnten gelernt haben, und was sich als "erfolgreich" erwiesen hat, das können wir nicht in einem halben Tag umprogrammieren. Ein Therapeut oder ein Coach könnte uns da zwar erheblich unterstützen, nur die eigentliche Arbeit müssen wir selbst leisten! Aber es lohnt sich. Eine Kundin sagte einmal: "Es ist nie zu spät zu pubertieren!", und sie ahnte kaum, wie Recht sie damit hatte!

Zunächst einmal sollten wir uns darauf einlassen, in uns zu gehen und unsere Vergangenheit und die Bedingungen, unter denen wir groß geworden sind, die Menschen, die uns umgeben haben und die uns umgeben, einmal kritisch zu beleuchten. Was sind denn unsere eigenen Grundsätze und Überzeugungen oder Prinzipien? Wo stammen Sie her und was bedeuten sie heute für uns und unser alltägliches Leben?

Anfangs wird einem womöglich wenig dazu einfallen, aber davon lassen wir uns nicht beunruhigen, denn wir sind es ja auch gar nicht gewohnt uns sozusagen auf die Metaebene des Beobachters unserer eigenen Person zu begeben und quasi wie ein Forscher herauszufinden, was uns ausmacht, was uns antreibt oder eben ausbremst. Und sicherlich werden wir auch etwas entdecken, das wir lieber unter der "Decke des Vergessens" hätten halten wollen. Möglicherweise wird uns bewusst, wie sehr wir versuchen, die Wünsche und Forderungen anderer zu erfüllen, anstatt an uns selbst zu denken!

Die Befreiung aus einem Glaubenssatz-Dilemma

So erging es auch einer meiner Kundinnen, die von Ihren Eltern jahrelang die widersprüchlichsten Erziehungsbotschaften mehr oder weniger deutlich ausgesprochen präsentiert bekam. Die machten ihr jetzt, mit 34 Jahren, ihren Job als Projektleiterin zur Hölle, und das, obwohl sie eine exzellente Ausbildung absolviert hatte. Wie konnte es dazu kommen?

Gegensätzliche Botschaften

Ihr "emanzipierter" Vater wiederholte laufend Ratschläge wie "Du darfst nicht nachgeben, nur weil Du eine Frau bist!", "Natürlich gehst du aufs Gymnasium, lass Dir nicht erzählen, dass man das als Frau nicht nötig hat oder so einen Schmarren!". Ihre Mutter hingegen glänzte mit pädagogisch wertvollen Sprüchen wie "Du kommst letztlich gegen so einen nicht an, im Zweifelsfall musst du nachgeben, um Schlimmeres zu vermeiden!", "Der Klügere gibt nach!" und "Man muss nicht unbedingt einem Beruf nachgehen, man kann sich als Frau auch zu Hause verwirklichen!" Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass meine Kundin jahrelang erleben musste, wie ihre eigene Mutter tatsächlich immer nachgab, wenn der Vater einen Wutanfall kriegte oder über die Unfähigkeit von Frauen herzog oder kundtat, wie froh er sei, dass in seinem Architektur-Büro "keine einzige Frau die Arbeit der Männer sabotierte", wie er sich ausdrückte, und die Ehefrauen seiner Kollegen "ihren Mutterpflichten nachkamen", hatte die Tatsache, dass ihre Mutter immer noch halbtags als Sachbearbeiterin bei einer Versicherung arbeitete, aber von ihrem Vater dauernd niedergemacht wurde, nichts als Verwirrung bei Ihr hinterlassen.

Schein-Lösung

Den "Ausweg" aus diesem Dilemma hatte sie als junge Frau mit 25 Jahren gefunden: Sie heiratete nach Abschluss ihres Elektrotechnikstudiums einen Gymnasiallehrer und blieb zu Hause. Das hatte sie vier Jahre lang durchgehalten, ohne Kinder und ohne Job. Ihre innere Software hatte zunächst sozusagen zugunsten der Glaubenssätze der Mutter entschieden, nachzugeben, sich unterzuordnen, sich unglücklich zu fühlen, und sich damit "zufrieden" zu geben. Ihr Mann war ziemlich strikt der Meinung, dass eine Familie aus Eltern und mindesten zwei Kindern zu bestehen habe und entschuldigte sich quasi, dass er selbst keine Kinder bekommen könne. Damit war meine Kundin konsequent, im Gegensatz zu ihren beiden eine Ehe lang streitenden Eltern, und sie hatte sich scheinbar aus dem einen Dilemma befreit. Allerdings hatte sie nicht wirklich realisiert, dass sie sich selbst dabei völlig vergessen hatte. Sie hatte lediglich einen Konflikt nach dem Muster der eigenen Eltern – und das auch nur scheinbar – gelöst.

Nachdem sich keine Kinder einstellen wollten, nahm Sie zunächst wieder einen Job als Ingenieurin an und fand schnell ein faszinierendes Thema. Bald wurde sie Projektleiterin und die Schwierigkeiten begannen von neuem. Sie schaffte es nur sehr schwer bis gar nicht, sich gegenüber "altgedienten Hasen" im Unternehmen durchzusetzen. Ihre glaubenssatzbedingte Tendenz zur Harmonie um jeden Preis verhinderte schließlich eine weitere Karriere als Projektleiterin oder Linienvorgesetzte.

1. Schritt: Machen Sie eine Inventur Ihrer Glaubenssätze!

Meine Kundin begann mit einer ausführlichen Inventur ihrer Glaubenssätze. Dabei unternahm sie eine "Familienreise in die Vergangenheit", wie sie das nannte, nahm sich alte Fotoalben vor, ihr eigenes Tagebuch, das sie als Kind geführt hatte und besuchte ein Wochenende lang ihre Eltern, die ca. 150 km entfernt wohnten.

Der Projektleiter in der F&E Abteilung eines Pharmakonzerns machte es ähnlich. Er hatte sich als hochbegabter Jugendlicher und Erwachsener in unzähligen Glaubenssätzen und Prinzipien ("So etwas wie Akademiker brauchen wir in unserer Familie nicht!" oder "Wenn man sich anstrengt, dann kann man alles schaffen" und "als Hochbegabter steht einem eine Führungsposition natürlich zu! Wer keine kriegt, hat versagt!" oder "wenn Du schon hochbegabt bist, dann zeig´ den arroganten Typen da oben aber auch, was ein Haken ist!") verstrickt. Er hatte zwar eine offensichtlich glänzende Karriere geschafft, eckte aber dabei ständig bei Chefs, Kollegen und auch bei seinen Verwandten an. Seine Ehe war schon geschieden, er hatte bereits einmal bei einem neuen Arbeitgeber noch nicht einmal die Probezeit überstanden und das letzte Projekt bei seinem jetzigen Unternehmen musste er nach einem dreiviertel Jahr abgeben, nachdem die Projektmannschaft vollkommen zerstritten war und sein Chef die Notbremse gezogen hatte. Im Zuge unseres Coachings hatte er zum ersten Mal (selbst)bewusst und gezielt mit seinem Vater und dessen Überzeugungen gesprochen und war sich klar geworden, was sie für ihn persönlich bedeuteten.

2. Schritt: Sortieren Sie Ihre Glaubenssätze in hilfreiche und behindernde!

Eine Erziehungsbotschaft, die zum Glaubenssatz geworden ist wie z.B. "Man muss immer gründlich recherchieren, bevor man eine Entscheidung trifft!" kann ausgesprochen hilfreich sein, damit man nicht vorschnell Entscheidungen trifft, die man später bereut. Aber sie kann ausgesprochen lästig sein, weil man nie zu einem Standpunkt oder zu einer Entscheidung gelangt – denn es könnte ja immer noch sein, dass neue Informationen auftauchen, die man auf keinen Fall bei der Entscheidungsfindung vergessen darf. So brauchte ein Freund von mir tatsächlich 24 Jahre, um seine Doktorarbeit fertigzustellen. Seinen ersten Doktorvater hatte er bereits um einige Jahre überlebt, was das Ganze nicht einfacher machte.

Wir entscheiden also während unserer Inventur, was der jeweilige Glaubenssatz für uns bedeutet und sortieren ihn ein. "Was man nicht selber macht, geht schief!" kommt als Projektleiter vielleicht in den "Hindernis-Kasten", "Man muss Probleme und Konflikte immer von den Menschen als Person trennen" vielleicht in den "Kasten", in dem ich die eher hilfreichen Glaubenssätze sammle. Zumindest, wenn ich schon die Erfahrung gemacht habe, dass mich dieser Glaubenssatz, der aus der Harvard Verhandlungstechnik stammen könnte, schon oft in Konflikten unterstützt hat. Jetzt haben wir also Glaubenssätze festgestellt und sie in hilfreiche und behindernde eingeteilt.

3. Schritt: Was tun mit behindernden Glaubenssätzen?

Hier ist der betroffene Projektleiter selbst gefragt, denn die folgende Arbeit kann ihm keiner abnehmen. Prinzipiell könnte er die hilfreichen Sätze kultivieren und somit versuchen, ihre unterstützende Wirkung zu verstärken. Außerdem könnte er die behindernden Sätze abschaffen oder verändern. Dazu sollte er eine Perspektive einnehmen können, die ihm zunächst erlaubt festzustellen, welche Bedeutung der eine oder andere Satz für sein Leben, speziell z.B. in Entscheidungssituationen hat. Er könnte sich fragen:

- In welchen Situationen hat mich diese Überzeugung bereits behindert?
- Passt dieses Prinzip generell zu meinem Leben, meiner Zeit, meiner beruflichen Situation?
- Wenn an dem Satz etwas "Wahres" für mich sein sollte, was wäre es dann?
- Kann ich den Satz also womöglich umformulieren?

- Womit wäre ich also, was dieses spezielle Thema angeht, zufrieden, weil es zu mir tatsächlich passt (wenn ich z.B. festgestellt habe, dass ich den Satz unreflektiert von jemandem übernommen habe, der eine ganz andere Erfahrungswelt hat als ich)?

Und er könnte vielleicht sogar "Gegenexperimente" durchführen, indem er bestimmte wiederkehrende Situationen nutzt, um "mutwillig" aufgrund neuformulierter Glaubenssätze an bestimmte soziale Situationen heranzugehen und zu erforschen, ob er dabei erfolgreicher und zufriedener wird. Das klingt nach viel Aufwand und das ist es auch. Das ist sozusagen die "schlechte" Nachricht. Natürlich kann hier ein Coach oder Therapeut hilfreich sein, aber auf den Weg machen muss sich derjenige, der etwas zu seinen Gunsten verändern möchte, schließlich selber.

Glaubenssätze lassen sich verändern

Und er wird bald feststellen, dass das sogar Spaß machen kann. Denn es führt zu mehr Eigenregie, mehr Selbstbewusstsein, mehr Selbst-Sicherheit und schließlich mehr Freude und Erfolg im eigenen Leben. Denn dies ist die gute Nachricht: Glaubenssätze und seien sie noch so hartnäckig oder stabil, sind nichts anderes als unsere (Re)konstruktionen der Wirklichkeit, die man legitimer Weise auch ganz anders (re)konstruieren kann und auch darf. Was beim Umsetzen dieser Einsicht helfen kann, ist die Beschäftigung mit Erkenntnistheorie auf einem Niveau, das noch Spaß macht, weil es sich nicht ganz in der Theorie verliert. Wärmstens empfohlen sind dazu die Klassiker von Paul Watzlawick (z.B. Watzlawick, 2005).

Seien Sie kreativ!

Da der Umgang, vor allem auch die Veränderung der eigenen Glaubenssätze, immer ein ganz individuelles Unterfangen darstellt, ist hier Kreativität nicht nur erlaubt, sondern auch gefragt. Die bereits weiter oben erwähnte Kundin beschloss, sich in einem denkwürdigen Ritual von den sie behindernden Glaubenssätzen zu trennen. Sie hatte festgestellt, dass die Erziehungsbotschaften, die sie so einengten und belasteten, zum jeweiligen Leben ihres Vaters und ihrer Mutter gut zu passen schienen, aber ganz bestimmt nicht zu ihrem eigenen. Für sie selbst war es ausgesprochen hinderlich, was für ihre Eltern möglicherweise aus deren Sicht tatsächlich hilfreich gewesen war. Sie brauchte also ihren Eltern nicht einmal böse zu sein, denn die wollten, so schwer das manchmal zu begreifen ist, vermutlich nur, was alle Eltern wollen: Ihre Kinder durch die Weitergabe eigener Erfahrungen vor größerem Schaden bewahren! Sie schrieb alle hinderlichen Glaubenssätze, die sie ihrem Vater und die sie ihrer Mutter zuschreiben konnte auf teures Papier, legte sie in getrennte Umschläge, schrieb die Namen ihrer Mutter und ihres Vaters auf den Umschlag und fuhr für ein weiteres Wochenende nach Hause. Sie überreichte diese Umschläge ihren Eltern mit den Worten: "Ich hatte die ganzen Jahre noch was, das mir gar nicht gehört! Ich habe festgestellt, dass das Euch gehört und ich möchte es Euch heute zurückgeben!" Ihr Eltern staunten nicht schlecht und wurden nach einer kurzen Reaktion des süffisanten Typs "Ach, warst Du bei so einem Psycho-Hansel?!" sehr nachdenklich. Sie berichtete mir, dass sie während des gesamten Wochenendes immer wieder darüber gesprochen hatten. "Ich habe noch nie so viel über meine Eltern erfahren wie an diesem Wochenende!", gab sie zu Protokoll.

Heinrich Meierdiercks befreite sich schließlich aus seinem Dauerstress, indem er fortan die Multiagenten-Rolle aufgab und wie er sich selber ausdrückte, nur noch als Agent in eigener Sache auftreten wollte. Das war nicht leicht, denn er musste nun seine Familie, vor allem auch seine Frau "enttäuschen", also ihnen die Täuschung nehmen, er würde in der Klinik "repariert" werden und dann ginge alles wie gehabt weiter. "Schwer war das auch

mit meiner Frau, denn ich wollte sie nicht verlieren, und sie war ja so stolz auf meinen Aufstieg, aber so ging es auf keinen Fall weiter! Und schließlich war ihr ein lebender und zufriedener Heinrich deutlich wichtiger als ein "toter Held im Kampf für die geheimen Aufträge seiner Vergangenheit".

Auch unser hochbegabter Projektleiter erkannte, dass er im Auftrag vor allem seines Vaters als Doppelagent auftrat: er hatte sich die akademische Karriere mit der Erfüllung des Auftrags seines Vaters, denen "da oben" ordentlich den Marsch zu blasen, erkaufte und sich mit andauernder Höchstleistung und gleichzeitiger Rebellion gegen seine Chefetage das Leben schlicht unerträglich gemacht. Er hatte sozusagen den Ausgleich geschaffen, damit sein Vater sich damit abfinden konnte, dass sein Sohn erstens hochbegabt war und zweitens Akademiker wurde, was sozusagen dem Wertekanon der Familie widersprach.

Als der Vater im Laufe der Gespräche mit seinem Sohn realisierte, dass er vor allem seine eigenen Versagensängste – angesichts einer scheinbar übermächtigen Hierarchie – als Erziehungsbotschaften "verkleidet" aus Versehen auf seinen Sohn übertragen hatte, entspannte sich das Verhältnis zunehmend, bis er sich schließlich im relativ hohen Alter von 62 Jahren auf wiederholte Anregung seines Sohnes einem Intelligenztest stellte, um festzustellen, dass auch er hochbegabt war, was er sich aber sein ganzes Leben nicht hatte vorstellen können (und auch nicht wollen!).

Ausblick

Wie man die gezielte Veränderung solcher "Mind-Sets" absichert und stabil machen kann, lesen Sie im zweiten Teil des Artikels. Dabei wird es auch darum gehen, die Rolle der Emotionen in diesem Zusammenhang zu klären, die für manche Menschen zwar ungeheuer wichtig, aber trotzdem nur ganz schwer zu "fassen" sind.

Literatur

Wer sich intensiver mit diesen Themen auseinandersetzen möchte, dem empfehle ich – je nach eigenem Geschmack – folgende Bücher:

- Dilts, Robert B.; Kierdorf, Theo; Höhr, Hildegard: **Die Veränderung von Glaubenssystemen: NLP-Glaubensarbeit**. Junfermann, 2006 (Für Leute, die mit einigem Vorwissen zum Thema Neurolinguistisches Programmieren = NLP ausgestattet sind und ihre Kritikfähigkeit nicht verloren haben)
- McClure Goulding, Mary: **Kopfbewohner oder: Wer bestimmt Dein Denken?** Junfermann, 2011 (für Leute, die stark vereinfachende und eingängige amerikanische Texte und Metaphern mögen)
- Schulz von Thun, Friedemann: **Miteinander reden 3: Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation. Kommunikation, Person, Situation**. Rororo, 2013 (humorvoller Hamburger Psychologie-Professor, behandelt das innere Team als verinnerlichte Figuren, die uns in unseren Entscheidungen und Gefühlen quasi als "personalisierte Glaubenssysteme" beeinflussen)
- Watzlawick, Paul: **Wie wirklich ist die Wirklichkeit?: Wahn, Täuschung, Verstehen**. Piper, 2005 (einer der erkenntnistheoretischen Klassiker, der sehr verständlich geschrieben ist)

Fachbeitrag

Agieren statt reagieren

"Entschleunigung" – Zeit nehmen für überlegte Entscheidungen

Die Geschwindigkeit, mit der Prozesse in unserem Wirtschaftssystem ablaufen, nimmt stetig zu. Auch Veränderungen innerhalb dieser Prozesse treten immer häufiger, abrupter und mit immer tiefgreifenderen Folgen auf. Das zeigen u.a. die Beispiele Conti/Schaeffler, VW/Porsche, GM/Opel/Magna. In Projekten ist dieser Effekt daran zu erkennen, wie häufig und in welcher Art und Weise Meetings verschoben, ungeplante Zusatzaufgaben dazwischen gedrängt, Projektmitarbeiter ausgewechselt oder Projektziele fort- bzw. umgeschrieben werden.

Diese steigende Flut von Veränderungen bringt Gefahren mit sich. Um leichter beschreiben zu können, worin diese Gefahren liegen und wie man ihnen begegnen kann, möchte ich zunächst einige Begriffe erläutern, die ich nachfolgend verwende.

Jede Veränderung, die in einem Projekt wirksam wird, "beschleunigt" das Projekt. Wird diese Beschleunigung zu hoch, können die am Projekt beteiligten Personen entscheidende Veränderungen und ihre Konsequenzen nicht mehr richtig wahrnehmen: Das Projekt gerät in einen Zustand der "Über-Schleunigung", d.h. in einen Zustand des Wahrnehmungsdefizits. Weil in diesem Zustand auch Gefahren, denen das Projekt ausgesetzt ist, nicht mehr wahrgenommen werden, fühlen sich die Mitarbeiter gut in dieser Situation. Scheitert das Projekt letztendlich, sind alle überrascht und können sich das nicht erklären.

Auch der gegenteilige Effekt ist möglich: Kann das Projekt auf Veränderungen nicht schnell genug reagieren, entsteht ein Handlungsdefizit: Alle Projektbeteiligten sind sich zwar bewusst, dass es Probleme gibt und Veränderungen notwendig sind. Sie sind jedoch nicht in der Lage, diese Veränderungen zu vollziehen, da sie keinen Ausweg finden – oder gar nicht mehr danach suchen. Das Projekt gerät so in eine "Unter-Schleunigung". Scheitert das Projekt schließlich, haben es zwar alle gewusst, die Erklärungen gehen jedoch in verschiedene Richtungen.

Ziel dieses Beitrags ist es, Möglichkeiten aufzuzeigen, solchen Über- und Unterschleunigungen und den damit verbundenen Gefahren durch Methoden der "Entschleunigung" zu begegnen.

Notlagen im Projekt durch "Entschleunigung" verhindern

Notlagen im Projekt sind für mich einerseits sachliche Ereignisse, die dazu führen, dass ein Projekt deutlich hinter den Ergebnis-Erwartungen zurückbleibt, und andererseits Entwicklungen in den Beziehungen der Teammitglieder, die dazu führen, dass ein Projektteam auseinander bricht.

Autor



Norbert Lange

Seit 1998 freiberuflicher Coach, Führungskräfte-Trainer und Organisationsentwickler. Spezialgebiet: "Entschleunigung"

Kontakt: lange.organisationsberatung@t-online.de

Mehr Informationen unter:
> projektmagazin.de/autoren

Die Bewegung, die achtsam aus Über- und Unterschleunigungen heraus zu umfassenderer Wahrnehmung und angemessenem Handeln führt – und damit zu einem guten Ende der zuvor sachlich oder beziehungsmäßig bedrohten Projekte –, nenne ich "Entschleunigung".

Methoden der Entschleunigung anwenden

Um Projekte aus Über- oder Unterschleunigungen herauszuführen, benötigen Sie:

- Zeit zum umfassenden Wahrnehmen,
- Zeit zum Finden einer angemessenen Handlung und
- Mut zum Ausführen ungewohnter Handlungen.

Mit den nachfolgend vorgestellten Methoden der Entschleunigung können Sie sich diese Ressourcen verschaffen.

"Löcher in den Zeitstrom" einbauen

Umfassend wahrnehmen bedeutet, sich von vorgefertigten oder gewohnten Deutungen oder Lösungen für eine Situation zu trennen und die betreffende Situation aus immer wieder anderen Blickwinkeln zu betrachten. Dies beansprucht Zeit und setzt das Bedürfnis nach Reflektion voraus. In der Flut der Aufgaben und Veränderungen ist die Ressource Zeit allerdings meist knapp; Reflektionsräume werden deshalb nicht gesucht oder vorhandene Zeitfenster, die sich zur Reflektion eignen würden, zugunsten anderer Erfordernisse aufgegeben. Falls doch einmal Zeit zur Verfügung steht, wie z.B. zwischen der Arbeit an verschiedenen Projekten oder Aufgaben, dient sie meist nicht der Reflektion, sondern dazu, kommende Aufgaben vorzubereiten.

Zeit ist heutzutage die knappste Ressource und deshalb lautet die Grundübung der Entschleunigung: "Löcher in den Zeitstrom" einbauen. Sie können sofort damit beginnen, indem Sie feste Zeiten in Ihrem Terminplan blockieren. Damit tun Sie genau das, was jeder kluge Projektplaner ohnehin tut: Sie planen "Pufferzeiten" ein, die akute Über- oder Unterschleunigungssituationen aufnehmen können. Diese "Löcher im Zeitstrom" dienen einerseits als Zeiten, in denen nichts geschieht – jedenfalls nichts außer Wahrnehmen. Zum anderen haben diese Zeiten die Funktion, die von der Flut der Veränderungen ausgelösten Gedanken und Gefühle aufzunehmen – wie ein Rückhaltebecken ein Hochwasser in einer Flussaue.

Eine gute Dauer für ein Loch im Zeitstrom ist eine Stunde pro Woche oder ein Tag pro Monat. Zusätzliche Löcher im "Wahrnehmungs-Zeitstrom" können Routinetätigkeiten sein, bei denen man sich so frei und sicher fühlt, dass man seine Gedanken ohne Handlungs- oder Lösungsdruck auf die über- oder unterschleunigten Situationen richten kann.

Ziel umfassenden Wahrnehmens ist bei Überschleunigungen, sich ein Bild davon zu machen, welche Veränderungen oder welche Konsequenzen aus Veränderungen bisher übersehen wurde. Den Ausgangspunkt dafür bilden kleinere Ungereimtheiten oder Auffälligkeiten. Bei Unterschleunigungen gilt es, ein für alle Beteiligten stimmiges Bild zu entwickeln, das erklärt, warum trotz des offensichtlichen Veränderungsdrucks nichts passiert. Ausgangspunkt dafür ist die Wahrnehmung der eigenen Empfindungen.

Konsequentes Nicht-Handeln

Entschleunigen bedeutet nicht, langsamer zu handeln, sondern weniger zu handeln! Es geht darum, eine stimmige Handlung zu finden, die der gegenwärtigen Situation angemessen ist und die man in dem über- oder entschleunigten Projekt ausführen will. Hat man diese Handlung ausgeführt, gilt es, wieder zu warten, welche Wirkungen diese Handlung auslöst, neu wahrzunehmen und – falls notwendig – die nächste passende Handlung zu finden.

Die Idee für eine solche Handlung stellt sich ein, sobald das innere Bild der über- oder entschleunigten Situation umfassend und ausreichend stimmig ist. Bis es soweit ist, geht es darum, immer wieder neu und aus unterschiedlichen Blickwinkeln wahrzunehmen.

Die dafür benötigte Zeit erhält man, indem man die Methode des "Konsequenten Nicht-Handelns" anwendet. Das bedeutet, dass man sich nicht zu (vor-)schnellen Handlungen drängen lässt und eigene sowie äußere Erwartungen, dass doch jetzt schon etwas getan werden müsse, mit "Nein" beantwortet.

Improvisieren und Organisieren vertauschen

Für eine Entschleunigung sind oft ungewohnte Handlungen notwendig. Das liegt daran, dass gewohnte Handlungen nicht aus Über- und Entschleunigungen herausführen können. Denn würden sie das tun, könnten Über- oder Entschleunigungen gar nicht erst entstehen bzw. sich nicht zu Notlagen auswachsen, in denen der Projekterfolg oder die Beziehungen im Projektteam ernstlich gefährdet sind.

Um solche ungewohnten Handlungen sicher und erfolgreich durchführen zu können, sollten sie mit besonderer Aufmerksamkeit – also organisiert – angegangen werden. Damit die zusätzlichen Organisationsaufgaben keine zu hohe Belastung erzeugen, ist es sinnvoll, in einem anderen Arbeitsbereich dafür auf Improvisieren "umzuschalten". Am besten eignen sich dazu Bereiche, in denen man sich sicher fühlt – meist werden das typische Projektaktivitäten sein. Die Gefahr, durch das Improvisieren in Schwierigkeiten zu geraten, ist hier geringer als in anderen Bereichen.

Im Ergebnis führt das dazu, dass – bezogen auf zwei konkrete Arbeitsbereiche – Improvisieren und Organisieren "vertauscht" werden.

Beispiele

Das gefährdete Projektteam

Ein Projekt befindet sich im Zustand der Überschleunigung. Innerhalb des Teams gibt es massive Beziehungskonflikte und es steht kurz davor auseinanderzubrechen. Dadurch wäre der Projekterfolg gefährdet. Das tatsächliche Ausmaß der Gefahr wird jedoch wegen der Überschleunigung nicht wahrgenommen.

Eines Tages deutet Mitarbeiter A gegenüber dem Projektleiter an, dass es Schwierigkeiten mit Mitarbeiter B gäbe. Er nimmt dies auf Nachfragen jedoch sofort wieder zurück und der Projektleiter übergeht diese Belanglosigkeit. Da dieser gelegentlich ein "(Wahrnehmungs-)Loch" in seinen Zeitstrom einbaut – er legt dann einen Teil seines Wegs zum Büro zu Fuß zurück –, hat er Gelegenheit, die Projektsituation zu reflektieren. Dabei kommt ihm die

Andeutung wieder in den Sinn. Sie erscheint ihm auffällig und er beschließt, genauer auf den Umgang der Mitarbeiter A und B zu achten. So nimmt er wahr, dass fachlicher Streit zwischen diesen beiden Mitarbeitern mit einem emotional verletzenden Unterton ausgetragen wird.

Anders als gewohnt, greift er diesmal nicht in den fachlichen Streit ein und geht damit zum "Konsequenten Nicht-Handeln" über. Schon wenig später nimmt er wahr, dass Mitarbeiter C und D ebenfalls Schwierigkeiten mit Mitarbeiter B haben. Beunruhigt, dass ihm das erst jetzt auffällt, schaltet er von "Organisieren der Sacharbeit, Improvisieren der Beziehungsarbeit" auf "Organisieren der Beziehungsarbeit, Improvisieren der Sacharbeit" um: Er erstellt ein Soziogramm des Projektteams. Dieses weist darauf hin, dass B im Projektteam isoliert ist.

Im nächsten Schritt geht er gedanklich seine eigenen Beziehungen zu den verschiedenen Mitarbeitern durch. Dabei fällt ihm auf, dass er eine besonders enge Beziehung zu Mitarbeiter B hat, mit dem er früher in einem Büro saß und von dessen fachlicher Eignung er besonders überzeugt ist. Ihm wird deutlich, dass er sich bei fachlichen Streits sofort auf die Seite von B stellt, wenn dieser die besseren Argumente hat. Argumentieren jedoch A, C oder D besser, zögert er eine Stellungnahme meist hinaus.

Der Projektleiter ist selber Teil des Problems

Ihm ist jetzt klar, dass er selbst Teil des Problems ist. Wie kann er in diesem Fall richtig handeln? Sein gewohntes Handeln – im Konflikt B zu verteidigen – würde ihn nicht weiterführen. Jetzt ist sein Mut zum Ausführen einer ungewohnten Handlung gefragt: Als einzig stimmige und der eskalierenden Situation angemessene Handlung erscheint ihm die Organisation einer Klärungsklausur mit einem externen Moderator. Diese kann er gegenüber der Geschäftsleitung durchsetzen.

Als in den Wochen vor der Klärungsklausur die Missstimmung im Team immer deutlicher wird, bleibt er beim konsequenten Nicht-Handeln: Er weist Erwartungen nach schnellen Lösungen mehrfach zurück und verweist auf die Klärungsklausur.

Die Klausur führt zu einer vollständigen Integration von Mitarbeiter B in das Team und zu neuem Vertrauen der Mitarbeiter A, C und D in ihren Kollegen B: Sie glauben ihm, dass er nie vorhatte, "zweiter Chef im Projekt" zu sein. Sie zeigen das, indem alle Projektmitarbeiter gemeinsam ohne den Projektleiter besprechen, wie sie in Zukunft diesem gegenüber in strittigen Fragen auftreten wollen. Nach der Klärungsklausur ist das Team "entschleunigt" und führt das Projekt zügig und erfolgreich durch.

Alle sind sich einig, dass (vor-)schnelles Handeln des Projektleiters – insbesondere, wenn er sich in den Beziehungskonflikten der Mitarbeiter (durchaus berechtigt) auf die Seite von Mitarbeiter B gestellt hätte – das Team endgültig in zwei Lager gespalten hätte.

Das gefährdete Projekt

Ein Projekt befindet sich im Zustand der Unterschleunigung. Die Projektdurchführung erfolgt nach bisher bewährten Abläufen, überraschenderweise bringen diese jedoch keine optimalen Ergebnissen. Der Projektleiter, der diesen Zustand ändern will, bittet die Teammitgliedern um Lösungsvorschläge. Obwohl es schließlich mehrere

Konzepte zur Verbesserung der Abläufe gibt, kann sich die Gruppe auf keines davon einigen – es ändert sich somit nichts. Allen Projektmitgliedern ist bewusst, dass dieser Zustand auf Dauer den erfolgreichen Abschluss des Projekts gefährdet.

Der Projektleiter, der die Unterschleunigung, d.h. das Handlungsdefizit, wahrnimmt, verzichtet konsequent nicht-handelnd darauf, sein favorisiertes Konzept durchzusetzen. Er beginnt mit der Entschleunigung, indem er sich in der einen Stunde, die er sich jede Woche als "Loch im Zeitstrom" reserviert hat, seine eigenen Gefühle zu diesem Problem vergegenwärtigt.

Ihm fällt auf, dass er nicht versteht, wieso die Verbesserung der Abläufe gerade in diesem hochpriorisierten und mit hochkarätigen Leuten besetzten Projekt nicht klappt. Er bemerkt, dass er den Projektteammitgliedern nicht mehr glaubt, dass diese wirklich etwas an den Abläufen ändern wollen. Als er sich erneut die vollständige Unternehmens- und Projektmatrix vor Augen hält, erkennt er plötzlich die Zusammenhänge: Gerade weil das Projekt so wichtig ist, haben die Projektteammitglieder ganz andere Vorstellungen davon, was optimal ist, als er. Insbesondere orientieren sie sich mit ihrem Verhalten mehr an ihrer Linienfunktion als am Projekt.

All das sind keine prinzipiell neuen Wahrnehmungen für den Projektleiter, aber er hatte bisher weder die tatsächlichen Gründe für das Verhalten der Teammitglieder erkannt noch seine eigenen Einstellungen dazu geklärt.

Mut zu ungewohntem Handeln

Der Projektleiter verzichtet auf gewohnte Handlungsweisen wie "Weiter-Durchwursteln" oder das "Darstellen der Probleme im Lenkungsausschuss" und bleibt beim konsequenten "Nicht-Handeln". Gleichzeitig schaltet er von "Organisieren der Projektarbeit, Improvisieren der Linienarbeit" auf "Organisieren der Linienarbeit, Improvisieren der Projektarbeit" um: Er organisiert zügig Besprechungen mit allen Linienvorgesetzten seiner Projektmitarbeiter unter vier Augen, um mit ihnen an der Verbesserung der Abläufe zu arbeiten.

Mit einigen Linienvorgesetzten erreicht er eine Verbesserung, mit anderen nicht. Die Unterschleunigung des Projektteams geht langsam zurück. Nach längerer Zeit hat das Team eine Ablauforganisation gefunden, mit der zwar nicht alle glücklich sind, die jedoch allgemein akzeptiert ist. Die ständigen Diskussionen hören auf und der erfolgreiche Abschluss des Projekts ist nicht mehr gefährdet.

Wäre der Projektleiter seinem anfänglichen Handlungsimpuls gefolgt, hätte er eines der aus seiner Sicht besseren Ablaufkonzepte autoritär durchgesetzt. Dies hätte die sonst kooperative Arbeitsatmosphäre verschlechtert und dadurch den sachlichen Fortschritt gebremst. Der Veränderungsdruck hätte eventuell seine Richtung geändert (hin auf den Projektleiter und seine Maßnahme), der Zustand der Unterschleunigung wäre aber gleich geblieben.

Übungen

Die Übungen in diesem Teil helfen Ihnen dabei, Ihre aktuelle Projektsituation umfassender wahrzunehmen. Darüber hinaus dienen sie der Vorbereitung, um im Fall einer Notlage eine Haltung einnehmen zu können, die den Prozess der Entschleunigung ermöglicht.

- Sie kommen zu neuen Bildern und Deutungen.
- Sie bekommen (und suchen) keine Lösungen.
- Sie betrachten Ihre Situation aus verschiedenen Blickwinkeln.

Nehmen Sie die steigende Flut von Veränderungen wahr

Notieren Sie bitte, wie oft, wie schwerwiegend und wie kurzfristig sich Ihr Projekt in den letzten Wochen verändert hat: Durch Verschieben von Meetings, durch ungeplante Zusatzaufgaben, durch den Wechsel von Projektmitarbeitern, durch Fort- oder Umschreibungen des Projektzieles etc.

Falls es möglich ist, vergleichen Sie das Ergebnis mit dem Zustand vor einigen Jahren: Wie oft gab es damals einschneidende Veränderungen in Ihren Projekten? Sie bekommen damit einen ersten Eindruck, wie stark Sie von der steigenden Veränderungsflut betroffen sind.

Machen Sie sich ein Bild von Ihrem aktuellen Projekt

Folgendes Bild kann Ihnen dabei helfen, sich einen Eindruck von Ihrer aktuellen Projektsituation zu verschaffen: Sehen Sie Ihr Projekt als vollbesetzten Reisebus an: Sie als Projektleiter sitzen am Steuer, der Vorsitzenden Ihres Lenkungsausschusses ist neben Ihnen auf dem Beifahrersitz und alle Projektmitarbeiter und Lenkungsausschussmitglieder sitzen als "Reisegruppe" auf den restlichen Plätzen.

Mit welcher Geschwindigkeit und auf welchem Streckenprofil ist Ihr Reisebus unterwegs? Fährt er mit Tempo 30, Tempo 60, Tempo 100, Tempo 150 oder Tempo 250? Ist er in einem Wohngebiet unterwegs oder auf einer Ausfallstraße, auf einer Überlandstraße, auf einer Autobahn oder auf einem Formel-1-Kurs?

Machen Sie sich eine Skizze von der Fahrtstrecke inklusive der Haltepunkte, die für entscheidende Meetings stehen. Kennzeichnen Sie die Geschwindigkeit, mit der die "Haltepunkte" passiert wurden. Markieren Sie, wie diese und andere Meetings hin- und her verschoben wurden. Machen Sie Pfeile, wo ein Mitglied der "Reisegruppe" den Bus verlassen hat bzw. aufgesprungen ist und notieren Sie das Tempo zu diesem Zeitpunkt. Und zeichnen Sie die Zusatzaufgaben und die Veränderungen des Projektziels als Veränderungen der Fahrtstrecke ein: Zusätzliche Schleifen, Kurven, Begradigungen, Tunnel, Verlegungen des Ziels an einen anderen Ort etc.

Sie bekommen damit einen ersten Eindruck, wie nahe Ihr Projekt dem Zustand der Überschleunigung ist.

Schlüpfen Sie in andere Rollen

Versetzen Sie sich in die Person und Position eines Ihnen relativ unbekanntem Projektteammitglieds. Phantasieren Sie, welche Geschichte diese Person über das Projekt erzählen könnte: "Wie kommt es, dass ich bei diesem Projekt dabei bin? Welche Erfolge, welche Misserfolge habe ich schon in diesem Projekt erzielt? Was gefällt mir in diesem Projekt, was nicht? Wie erlebe ich den Projektleiter? Was sind meine persönlichen Ziele in diesem Projekt? Wie steht es um meine Motivation für dieses Projekt? Was will ich danach machen? ..."

Versetzen Sie sich nun in die Person und Position eines Ihnen relativ bekannten Lenkungsausschussmitglieds. Phantasieren Sie, welche Geschichte diese Person über das Projekt erzählen könnte: "Wie kommt es, dass ich zu diesem Lenkungsausschuss gehöre? Wie erlebe ich die Arbeit des Lenkungsausschusses? Wie erlebe ich den Vorsitzenden? Wie erlebe ich den Projektleiter? Welche Chancen bzw. welche Gefahren sehe ich für das Projekt? Was für Hoffnungen bzw. Befürchtungen verbinden sich für mich mit diesem Projekt? Wie wichtig ist mir meine Mitarbeit im Lenkungsausschuss? ..."

Wenn Sie Mut zu ungewohnten Handlungen haben und es in Ihrer Unternehmenskultur als angemessen gelten kann, können Sie Ihre Phantasien in Vier-Augen-Gesprächen mit den betreffenden Personen überprüfen, indem Sie ihnen die Fragen oder eine Auswahl davon persönlich stellen.

Sie bekommen damit einen ersten Eindruck, wie nahe Ihr Projekt dem Zustand der Unterschleunigung ist.

Reflektieren Sie ein früheres Projekt

Wählen Sie ein mindestens zwei Jahre zurückliegendes Projekt, mit dessen Ausgang Sie sachlich oder emotional nicht zufrieden sind. Erstellen Sie von diesem Projekt ein "Reisebus-Streckenprofil-Geschwindigkeits-Bild" entsprechend der Übung "Machen Sie sich ein Bild von Ihrem aktuellen Projekt".

Erzählen Sie sich selbst die Geschichte der kompletten "Reisebus-Fahrt" zunächst aus der Sicht verschiedener Fahrteilnehmer. Erzählen Sie sich dann die Geschichte aus Sicht verschiedener Beobachter der Fahrt in und ggf. auch außerhalb der Organisation.

Sobald Sie eine ausreichend stimmige Erklärung dafür finden, wie es zum unbefriedigenden Ausgang der "Fahrt" kam und warum jeder dabei so gehandelt hat, wie er gehandelt hat, können Sie zum zweiten Teil der Übung übergehen.

Eine stimmigere Handlung finden

Lassen Sie den "Reisebus"-Film noch einmal vor Ihrem inneren Auge ablaufen. Verändern Sie dabei Ihr Verhalten, indem Sie eine entscheidende Handlung ändern. Lassen Sie den Film anschließend zu einem neuen Ende weiterlaufen. Führen Sie diese Übung so lange weiter, bis der Film zu einem Ende kommt, mit dem Sie zufrieden sind.

Übersetzen Sie jetzt Ihre geänderte Filmhandlung zurück in die Realität Ihres Projekts: Sie haben auf diese Weise eine stimmigere Handlung gefunden.

Angemessen handeln im Worst Case

Wählen Sie ein Projekt, das frühestens in drei Monaten beginnt. Was wäre für Sie das denkbar schlechteste sachliche oder emotionale Ergebnis dieses Projekts? Übersetzen Sie dieses Ende in ein Bild des Projektreisebus-Films. Dieses Bild kann z.B. einen Unfall darstellen.

Übersetzen Sie nun auch die Startsituation des Projekts in dieses Bild (so wie sie voraussichtlich sein wird).

Entwickeln Sie nun einen "Film", der von der Startposition aus konsequent zum erdachten Worst Case-Ende führt und in dem Sie selber von Anfang bis Ende so handeln, wie Sie zu handeln gewohnt sind.

Probieren Sie nun im letzten Drittel des Films verschiedene Handlungsalternativen für sich aus, wie sie einer Haltung der Entschleunigung entstammen könnten – also einer Haltung, bei der Sie über Zeit zum umfassenden Wahrnehmen, Zeit zum Finden einer passenden Handlung und Mut zu ungewohnten Handlungen verfügen. (Die hier vorgestellten Entschleunigungs-Methoden "Löcher in den Zeitstrom einbauen", "Konsequentes Nicht-Handeln" und "Improvisieren und Organisieren vertauschen" helfen Ihnen dabei, zu einer solchen Haltung zu gelangen.)

Probieren Sie solange Handlungsalternativen aus, bis Sie mit dem Ende des Films einverstanden sind. Übersetzen Sie jetzt Ihre "Filmhandlungen" wieder zurück in Ihre Projektrealitäten: Sie haben damit eine Möglichkeit für angemessenes Handeln im Worst Case gefunden.

Fazit

Wie beschleunigt und brüchig unser Wirtschaftssystem auch sein mag: Eine Haltung der Entschleunigung einzunehmen, bleibt eine freiwillige Zusatzleistung des Einzelnen. Auf den ersten Blick bringt eine solche Haltung dem System mehr als dem Einzelnen. Auf den zweiten Blick ist erkennbar, welchen Zuwachs an Krisenkompetenz und Selbstwertgefühl eine solche Haltung bedeutet.

Entschleunigung lohnt sich immer! Wem es gelingt, seine Projekte erfolgreich zu entschleunigen, der gewinnt einen bedächtigeren und gleichmäßigeren Verlauf der Projektarbeit, steigende Qualität der Projektergebnisse, sichere Bewältigung unabwendbarer Turbulenzen und die Vermeidung von Sackgassen bzw. Umwegen. Manche Ergebnisse werden so zügig erreicht, dass zusätzliche freie Zeit entsteht.

Interview

Interview mit Prof. Gerd Gigerenzer

"Am Ende muss man sich auf seinen Bauch verlassen"

Bauchentscheidungen führen oft zu besseren Ergebnissen als überlegte Entscheidungen, wie der Psychologe Prof. Gerd Gigerenzer in verschiedenen Studien belegte. Er zeigte unter anderem, dass Aktienportfolios, die auf Grundlage spontaner Tipps von Laien zusammen gestellt wurden, höhere Renditen erzielten als die Portfolios von Profis. Das Projekt Magazin traf Prof. Gigerenzer auf der interPM in Glashütten und sprach mit ihm über Intuition, wie man sie sinnvoll einsetzt und wie viel Raum dafür im Projektmanagement existiert.

Projekt Magazin: Sie haben in verschiedenen Studien nachgewiesen, dass Bauchentscheidungen besser sind als Entscheidungen, die gut durchdacht wurden. Heißt das, wir sollen den Kopf ausschalten und nur noch auf unseren Bauch hören?

Gigerenzer: Nein. Aber es ist wichtig zu sehen, dass Bauchentscheidungen auf dem gleichen Niveau stehen wie Kopfentscheidungen. Ich plädiere also für Bauch *und* Kopf, nicht für Bauch contra Kopf.

Projekt Magazin: Warum sind Bauchentscheidungen so erfolgreich?

Gigerenzer: Bauchentscheidungen sind Intuitiventscheidungen, deren Gründe man nicht kennt. An der Börse beispielsweise lässt sich nur sehr schwer vorhersagen, welche Aktie oder welcher Fonds erfolgreich sein wird. In einer solchen Situation darf man nicht versuchen, das komplexe Thema mit komplexen Methoden abzubilden. Stattdessen muss man solche Methoden finden, die sich auf das Wesentliche konzentrieren und die restlichen Informationen ignorieren. Das sind heuristische Methoden, auf diesen beruht in der Regel unsere Intuition. Wir müssen lernen zu erkennen, wann Intuition funktioniert und wann nicht.



Prof. Gerd Gigerenzer

Prof. Gerd Gigerenzer ist Psychologe und beschäftigt sich u.a. mit heuristischen Methoden bei der Entscheidungsfindung. Seit 1997 ist er Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin.

Sein Buch "Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition" ist in zwölf Sprachen erschienen und wurde in der Schweiz 2007 als bestes Buch der Wirtschaft und in Deutschland im selben Jahr als bestes Wissenschaftsbuch ausgezeichnet.

Autor



Regina Wolf-Berleb

Zertif. Projektmanagerin (GPM, Level B), langjährige Projekterfahrung, seit Januar 2008 geschäftsführende Gesellschafterin beim Projekt Magazin.

Kontakt: rw@projektmagazin.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Autor



Jessika Herrmann

Dipl.-Volkswirtin, Redakteurin, seit Ende 2004 im Projekt Magazin beschäftigt

Kontakt:
redaktion@projektmagazin.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Projekt Magazin: Und wann funktioniert sie?

Gigerenzer: Zum Beispiel bei Personen, die auf einem bestimmten Gebiet viel Erfahrung haben. Erfahrene Golfer oder Handballer spielen am besten, wenn sie während des Spiels nicht über ihre Entscheidungen nachdenken. Wenn Anfänger spielen, ist es anders; diese sollten während des Spiels ihren Kopf einschalten.

Projekt Magazin: Experten dürfen also ihrer Intuition vertrauen?

Gigerenzer: Experten haben gute Chancen, dass ihre spontane Entscheidung die beste ist. Es gibt dazu eine Studie mit erfahrenen Handballspielern. Ihnen wurde ein Spitzenspiel auf Video gezeigt. Nach zehn Sekunden wurde das Bild eingefroren und dann sollten sie spontan angeben, was der Spieler im Video mit dem Ball machen sollte, z.B. nach links abgeben oder ein Loop auf das Tor spielen. Das war die intuitive, erste Reaktion. Danach hatten sie noch 45 Sekunden Zeit, sich das eingefrorene Bild genauer anzusehen. Dabei fielen manchen Versuchspersonen Details auf, z.B. ein gut positionierter Mitspieler. So ergaben sich weitere Handlungsoptionen. Anschließend sollten sie noch einmal entscheiden, was der beste Spielzug ist. Die Hälfte der Versuchspersonen änderte ihre Meinung und gab eine neue, überlegte Empfehlung ab. Eine Beurteilung durch die besten Bundesligatrainer ergab, dass im Schnitt die erste, intuitive Entscheidung die bessere war.

Projekt Magazin: Seltsam. Man geht ja im Allgemeinen davon aus, dass man bessere Entscheidungen trifft, wenn man möglichst viele Informationen hat.

Gigerenzer: Eben das stimmt nicht. Man braucht ein bestimmtes Maß an Informationen, den Rest sollte man ignorieren. *Ein* guter Grund kann reichen, um sich so oder so zu entscheiden. Reicht der nicht, überlegt man sich ein zweites Kriterium und so weiter. Das entspricht dem intuitiven Denken vieler Experten. Allgemein kann man sagen: Je schwieriger ein Sachverhalt vorherzusagen ist, desto mehr Informationen muss man ignorieren.

Projekt Magazin: Was war Ihre letzte wichtige Bauchentscheidung?

Gigerenzer: Ich treffe ständig Bauchentscheidungen – im persönlichen Bereich, im beruflichen Bereich. Als Direktor des Max-Planck-Instituts kann ich nicht vorausberechnen, wo die interessantesten wissenschaftlichen Fragen liegen. Eine Frage ist ja erst dadurch interessant, dass sie neu ist und auch risikobehaftet. Hier muss ich meiner Intuition folgen. Wenn ich hinterher das Ergebnis der wissenschaftlichen Arbeit überprüfe, muss ich den Kopf verwenden. Kopf und Bauch gehen zusammen wie ein Paar, wie Mann und Frau. Man sollte nicht der langen Tradition folgen und den Kopf über die Intuition stellen.

Projekt Magazin: Haben Männer genauso viel Intuition wie Frauen?

Gigerenzer: Nun, die Untersuchungen zeigen, dass die Intuition von Männern bei Aktieninvestitionen nicht besser ist als die von Frauen. Die Tendenz geht eher in die andere Richtung. Es zeigt sich aber auch, dass im zwischenmenschlichen Bereich die intuitiven Fähigkeiten von Frauen nicht unbedingt besser sind als die von Männern. In einer Studie haben Probanden beispielsweise Paare von Fotos erhalten und sollten entscheiden, auf welchem Bild die abgebildete Person ehrlich lächelt und auf welchem das Lächeln aufgesetzt ist. Viele Frauen gaben

an, sich für intuitiv zu halten. Sie glaubten, bei der Aufgabe besser abzuschneiden als die Männer. Tatsächlich aber haben 71% der Frauen die Aufgabe richtig gelöst und 72% der Männer. Das Ergebnis war also fast gleich.

Projekt Magazin: Also alles nur Vorurteile.

Gigerenzer: Wir haben starke Vorurteile in der Gesellschaft: Männer halten sich für eher rational, Frauen für eher intuitiv. Diese Vorurteile müssen wir überwinden. Denn damit verknüpft sich ja auch eine Bewertung. Intuitive Entscheidungen werden in der Regel als zweitwertig angesehen. Das ist ein Fehler.

Projekt Magazin: In der Wirtschaft ist es üblich, Entscheidungen auf Zahlen und Fakten zu stützen. Wie reagieren denn Wirtschaftsleute, wenn Sie ihnen das Konzept der Bauchentscheidungen vorstellen?

Gigerenzer: Ich halte sehr viele Vorträge vor Wirtschaftsvertretern und in Unternehmen. Das zeigt mir, dass das Interesse groß ist. Menschen mit viel Verantwortung sitzen in der Regel auf einem Berg von Informationen – den können sie gar nicht bewältigen. Am Ende müssen sie sich auf ihren Bauch verlassen.

Projekt Magazin: Schwierig wird es doch aber, wenn man Bauchentscheidungen rechtfertigen soll. Man kann seinem Vorgesetzten ja schlecht sagen: Das habe ich so entschieden, weil mein Bauch mir das gesagt hat.

Gigerenzer: Da sprechen Sie einen wichtigen Punkt an. Viele Menschen haben Angst, zu ihrem Bauchgefühl zu stehen. Sie fürchten die Konsequenzen einer Fehlentscheidung und verhalten sich defensiv. Wer auf einem Gebiet Experte ist, sollte in der Regel seinem ersten Impuls folgen. Viele Top-Manager machen das aber nicht. Sie versuchen, sich abzusichern und wählen eine Option, die sie besser begründen können, delegieren die Verantwortung an eine Consulting-Firma oder suchen anderweitig Rückhalt. Doch diese Absicherungsmethoden führen nicht unbedingt zu besseren Entscheidungen.

Projekt Magazin: Und sie sind teuer.

Gigerenzer: Das stimmt. Die Kosten, die entstehen, weil Experten Angst davor haben, ihrer Intuition zu folgen, sind enorm. Nicht nur in der Wirtschaft, auch im Gesundheitswesen. Ein guter Arzt weiß oft sehr schnell, was einem Patienten fehlt. Wenn er aber defensiv diagnostiziert und behandelt, traut er seinem spontanen Urteil nicht, sondern macht erst noch ein Dutzend Tests. Die Ergebnisse dieser Tests werden manchmal nicht angesehen, nur abgerechnet.

Projekt Magazin: Diese defensive Strategie ist verständlich. Die intuitive Entscheidung kann ja schließlich auch falsch sein.

Gigerenzer: Ja, die kann falsch sein. Die wesentliche Frage ist aber eine andere: Sind intuitive Entscheidungen besser als überlegte Entscheidungen, und wann sind sie besser? Wenn Sie eine Besprechung mit Anfängern abhalten, sollten Sie sich nicht auf deren Intuition verlassen. Planen Sie also eine lange Sitzung und gehen Sie alle Aspekte sachlich durch. Wenn aber Experten sich besprechen, ist deren Intuition wertvoll. Halten Sie hier das Meeting möglichst kurz. So haben Sie eine gute Chance, dass den Experten nur die beste Option ins Bewusst-

sein dringt und der Rest gar nicht. Wenn man Experten zu viel Zeit lässt, wird das Thema zerredet oder zerdacht. Das kennt man aus vielen Gremien, hier bleibt am Ende nur die dritt- oder viertbeste Handlungsalternative übrig.

Projekt Magazin: Wie kann man lernen, seinem Bauch zu vertrauen?

Gigerenzer: Heuristische Entscheidungen können Sie trainieren. Nehmen Sie zum Üben aber nichts Wichtiges wie Job oder Heirat, sondern lieber ein einfaches Thema wie einen Hosenkauf. Es gibt Menschen, die beim Einkaufen nur das Beste möchten und möglichst viele Informationen sammeln. Deshalb laufen sie durch sämtliche Boutiquen und Kaufhäuser und sind sich kurz vor Ladenschluss immer noch nicht sicher, welche Hose sie nehmen sollen. Dieses Vorgehen ist sehr zeitaufwändig und macht auch nicht zufrieden. Wenn Sie heuristisch vorgehen, suchen Sie eine Hose, die gut genug ist – und ignorieren den Rest. Sie legen z.B. fest, die Hose soll schwarz sein, passen und maximal 100 Euro kosten. Die erste Hose, die diese Kriterien erfüllt, kaufen Sie und dann gehen Sie Kaffee trinken. Für manche Menschen ist das wahnsinnig schwer, denn woanders könnte es ja noch eine bessere Hose geben. Wenn man aber nur nach dem Besten strebt, ist das der Weg ins Unglück und in die Depression, denn das Beste kann man nicht finden. Es ist sinnvoller, nach dem zu suchen, was gut genug ist. So kommt man schneller zum Ziel, hat Erfolgserlebnisse und mehr Zeit für andere Dinge.

Projekt Magazin: Ist man dann nicht vom Zufall abhängig?

Gigerenzer: Nein. Sie können ja verschiedene Strategien durchspielen, so wie ich. Ich bin beruflich viel in anderen Ländern unterwegs. In Restaurants öffne ich oft die Speisekarte nicht. Stattdessen frage ich meinen Gastgeber, was er nimmt, und bestelle das Gleiche. Damit fahre ich gut. Ich frage ihn nicht, was er mir empfehlen würde, denn dann würde er anfangen nachzudenken. In guten Restaurants frage ich den Ober. Der weiß meistens, was in der Küche los ist und gibt gute Empfehlungen. Das sind alles Methoden, mit denen man üben kann. Man trifft die Entscheidungen lockerer – und meist besser.

Projekt Magazin: Schauen wir uns mal das Projektmanagement an. Gibt es hier Raum für Bauchentscheidungen?

Gigerenzer: Ich glaube, dass man auch hier eine Balance braucht. Feste Methoden und eine Struktur einerseits und die Intuition andererseits. Die Struktur sollte dazu beitragen, intuitive Entscheidungen zu ermöglichen. Dazu gehört, dass defensive Entscheidungen verhindert werden. Wenn Sie Projektmanager sind, müssen Sie darauf achten, dass die Mitarbeiter, die Ihnen Empfehlungen geben, das nicht defensiv tun – denn das sind nicht die besten Lösungen. Ihre Mitarbeiter müssen freilich Qualität liefern, sie brauchen aber auch die Freiheit, Fehler zu machen. Nur dann werden sie ihre Intuition einsetzen. Außerdem ist es wichtig, Vertrauen zu schaffen. Das gelingt beispielsweise durch räumliche Nähe. Die Projektmitarbeiter sollten auf demselben Stockwerk arbeiten, nicht in verschiedenen Gebäuden. Außerdem ist es wichtig, Zeiten festzulegen, in denen das ganze Team zusammenkommen kann. In meiner Arbeitsgruppe gibt es jeden Tag um 16 Uhr Kaffee. Das ist kein dienstliches Treffen. Hier kann man einfach mit den anderen reden, ganz locker. Das schafft Vertrauen und die Zusammenarbeit wird besser.

Projekt Magazin: Wenn man mit Bauchentscheidungen in bestimmten Situationen erfolgreicher ist, sollte man sie dann nicht systematisch in den Unternehmen einführen und in der Unternehmenskultur verankern?

Gigerenzer: Das ist eine gute Idee. Man müsste das System von Bauch und Kopf kontrolliert einführen. Zunächst müsste man bestimmte Prinzipien vermitteln, z.B. dass weniger mehr sein kann, dass es in manchen Situationen besser ist, schnell zu entscheiden und nicht zu warten, dass die wissenschaftlichen Ergebnisse nicht alles bestätigen, was in den Projektmanagement-Lehrbüchern steht und dass einfachere Methoden nicht nur Kosten sparen, sondern auch zur Transparenz beitragen. Oft sind einfache Vorgehen sogar besser als komplizierte statistische Methoden, die fast niemand versteht. Es schafft eine ganz andere Atmosphäre in einem Unternehmen, wenn die Mitarbeiter etwas tun, das sie verstehen.

Projekt Magazin: Kennen Sie Unternehmen, in denen das Konzept der Bauchentscheidungen gelebt wird?

Gigerenzer: Solche Unternehmen gibt es. Ich glaube, dass in vielen Firmen in dieser Hinsicht ein Umdenken stattfindet. Ein Vorstandsvorsitzender hat mir beispielsweise vor kurzem auf einem Vortrag erzählt, dass sie Bauchentscheidungen im Vorstand berücksichtigen. Wenn bei einer wichtigen Entscheidung – sagen wir einer Fusion – alle im Vorstand dafür sind, aber ein Experte sagt, er habe Bauchschmerzen, dann wird das akzeptiert. Die Fusion wird nicht gemacht. Sie fragen den Experten nicht nach seinen Gründen, denn sie wissen, dass sie diese zerschmettern können. Wahrscheinlich kennt der Experte seine Gründe nicht einmal selbst. Das ist Intuition. Die anderen Vorstandsmitglieder vertrauen dem Experten, dass er eine Sensibilität für das Thema hat und möglicherweise verhindert, dass die Firma einen großen Fehler macht. Man kann also bestimmte Prinzipien wie diese umsetzen. Dann hat man eine gute Chance, eine Balance zwischen Kopf und Bauch zu finden.

Projekt Magazin: Herr Prof. Gigerenzer, vielen Dank für das Gespräch.

Fachbeitrag

Wenn Intuition zur Falle wird

Critical Thinking im Projektmanagement

Teil 1: Kognitive Verzerrungen – was kümmert mich die Realität?

Der ständigen Verbesserung von Planungs-, Durchführungs- und Steuerungsprozessen zum Trotz treten in Projekten immer noch viele Fehler auf. Zwar können diese häufig auf Mängel in der Management- und Entscheidungspraxis zurückgeführt werden, aber manchmal liegt der Fehler nicht im Entscheidungsprozess, sondern im Kopf des Entscheidungsträgers: Die Funktionsweise des menschlichen Gehirns kann sachgerechte Entscheidungen eindeutig sabotieren. Aktuelle, drastische Beispiele für die Folgen unsachgerechter Entscheidungen finden wir zur Genüge in den Medien, es ist jedoch wichtig, sich bewusst zu machen, dass die gleichen Denkmechanismen uns auch im kleinen Rahmen beeinflussen und somit jeden Projekterfolg beständig bedrohen.

Anhand von bekannten, gut dokumentierten, gescheiterten Projekten möchte ich im Folgenden aufzeigen, wie bestimmte Denkstrukturen Fehleinschätzungen und Fehlentscheidungen verursachen. Diese Denkfallen sind im Wirtschaftsleben allgegenwärtig, wirken sich aber in Projekten besonders stark aus, da diese definitionsgemäß Neuerungen oder Veränderungen bewirken, die sie besonders fehleranfällig machen: Neue Wege werden oft mit beschränkten Erfahrungen und intuitiven Entscheidungen eingeschlagen.

Erfahrungslernen kann zu Denkfallen führen

Die Forschung der letzten Jahre hat auf verschiedenen Gebieten wie Molekular- und Neurobiologie, Neurologie, Psychologie und Verhaltensökonomie aufgezeigt, dass unsere Gehirne schon bei unserer Geburt dahingehend "verdrahtet" sind, emotional und unmittelbar auf die Welt um uns herum zu reagieren (De Martino, 2005; Ledoux, 2008, Shermer, 2011; Kahnemann, 2011). Dieser überlebensnotwendige Reflex, der uns ein Leben lang begleitet, führt allerdings zu einigen Problemen, weil wir seinetwegen oft suboptimale Entscheidungen treffen.

Kognitionspsychologen untersuchen, wie Menschen denken, wahrnehmen, sich erinnern und lernen (Cherry, 2014), d.h. sie untersuchen mentale Prozesse. Dabei identifizierten sie eine ganze Reihe von Denkfallen, in die wir bei Entscheidungen tappen. Einige sind auf sensorische Fehleinschätzungen zurückzuführen, andere nehmen die Form von Vorurteilen an, wiederum andere erscheinen einfach als irrationale Anomalien in unserem Denken.

Ein Beispiel zum Selbsttest: Aufwandsschätzungen beeinflussen

Wenn Sie bei der nächsten Projektplanung Aufwandsschätzungen von den Teammitgliedern einholen, können Sie eine der häufigsten Denkfallen testen: die sog. "Ankerheuristik" (s.u.).

Autor



Nathalie Laissue

Dipl. Projektmanagerin
NDS HF

Kontakt: n.laissue@bluewin.ch

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Nehmen wir an, Sie haben ein Arbeitspaket definiert, für das Sie aus Ihrer Erfahrung heraus einen Aufwand von ungefähr zehn Arbeitstagen abschätzen. Fragen Sie nun verschiedene Teammitglieder unabhängig nach deren Einschätzung, aber mit zwei verschiedenen Fragestellungen:

1. Wie ist deine Schätzung, brauchen wir für dieses Arbeitspaket mehr als sechs Tage?
2. Wie ist deine Schätzung, schaffen wir dieses Arbeitspaket in weniger als 20 Tagen?

Je nachdem, welchen "Anker" (sechs oder 20 Tage) Sie bei der Fragestellung setzen, wird die Aufwandsschätzung systematisch niedriger oder höher ausfallen.

Kognitive Verzerrungen durch Heuristik

Für eine Aufwandsschätzung können sich heuristische Verfahren wie Expertenschätzung oder Delphi-Methode eignen. Im Alltag wird für Schätzungen oft die "Pi-mal-Daumen"-Methode verwendet, eine weitverbreitete Heuristik. "Heuristik bezeichnet die Kunst, mit begrenztem Wissen oder unvollständigen Informationen und wenig Zeit zu guten Lösungen zu kommen und schließt ein analytisches Vorgehen ein, bei dem mit Hilfe von Mutmaßungen Schlussfolgerungen getroffen werden" (Wikipedia (a), 2014). Das Wort "Heuristik" stammt vom altgriechischen "heuristikein", was "(auf)finden, entdecken" bedeutet.

Heuristische Verfahren (Heuristiken) basieren somit auf Erfahrungslernen und nicht auf objektiven Gesetzmäßigkeiten. Das Versuch-und-Irrtum-Prinzip (mögliche Lösungsmöglichkeiten solange durchspielen, bis eine richtige getroffen wird) oder das Ausschlussverfahren (richtig ist, was übrig bleibt, wenn alle falschen Möglichkeiten ausgeschlossen sind) sind bekannte heuristische Verfahren. Bei Multiple-Choice-Prüfungen für PM-Zertifizierungen ist z.B. das Ausschlussverfahren eine wichtige Methode, um die richtige Antwort zu identifizieren.

Erfahrungen und Wahrnehmungen können täuschen

Allerdings können heuristisch gefolgerte Aussagen von der optimalen Lösung abweichen oder falsch sein. So können sie z.B. auf falschen Erfahrungen basieren oder durch verzerrte Wahrnehmung oder Scheinkorrelation in die Irre führen – die Kognitionspsychologie bezeichnet diese Selbsttäuschungen als "kognitive Verzerrungen" (engl.: cognitive biases) (Wikipedia (b), 2014). Kognitive Verzerrungen sind systematische (nicht zufällige) Tendenzen oder Neigungen beim Wahrnehmen, Erinnern, Denken und Urteilen. Sie bleiben meist unbewusst und sind tückisch, weil sie oft aus lang gehegten, für selbstverständlich gehaltenen Ansichten hervorgehen.

Was Heuristiken und daraus entstehende kognitive Verzerrungen so gefährlich macht, ist ihre Unsichtbarkeit. Weil sie in unserem Denkprozess fest verdrahtet sind, nehmen wir sie nicht wahr, wir können sie und die aus ihnen resultierenden Fehler nicht "wegdenken". Aber wir können lernen, sie bewusst zu erkennen, zu verstehen und sie durch geeignete Maßnahmen zu kompensieren.

Beispiel Ankerheuristik

Es ist eine erwiesene und vielen bekannte Tatsache, dass Heuristiken Entscheidungen deutlich beeinflussen. Dennoch ist es uns nur selten bewusst, wenn wir dabei sind, aufgrund einer Heuristik über die Zusammensetzung

des Projektteams, die Genehmigung eines Projekts, die Beurteilung eines Risikos etc. zu entscheiden. Um die Ursachen für diese Art von Denkprozessen zu verdeutlichen, möchte ich zunächst die bereits erwähnte Ankerheuristik als Beispiel beschreiben.

"Verankerungen" sind leicht abrufbare, aber oft auch zufällige Informationen aus dem Kurzzeitgedächtnis, die wir als Bezugspunkte beim Schätzen oder Vergleichen verwenden. In unserer Kultur verbreitete Beispiele dafür sind z.B. Automarken oder Herkunftsländer, die als Anker dienen bei der Meinungsbildung über die betroffenen Personen: Wir assoziieren "automatisch" mit bestimmten Automarken oder Landsleuten entsprechende Charaktereigenschaften. Anker können jedoch auch aus ganz unscheinbaren Quellen entstehen: scheinbar harmlose Kommentare von Kollegen über den Abteilungsleiter oder das Bild einer Statistik über die Verteilung des weltweiten Energieverbrauchs in der Tageszeitung können sich als Referenzinformation in unserem Gedächtnis festsetzen. Am heimtückischsten sind Anker in Form von Stereotypen über Personen bzgl. Geschlecht, Hautfarbe, Akzent oder Kleidung.

Ankerheuristik im Projektmanagement: Controlling und Prognosen

Alle Arten von Ankern können die Bedingungen signifikant beeinflussen, die zu einer Entscheidung führen. In der Wirtschaft ist einer der häufigsten Anker ein Ereignis der Vergangenheit oder ein Trend. Prognosen beruhen oft auf den Zahlen vom Vorjahr, die als Anker dienen und die die Prognostiker an aktuelle Faktoren anpassen. Dieser Ansatz neigt dazu, zu viel Gewicht auf vergangene Ereignisse und nicht genügend Gewicht auf einflussnehmende Faktoren wie z.B. schnelle Veränderungen auf dem Markt zu legen. Historische Anker können zu schlechten Prognosen führen, die wiederum fehlgeleitete Entscheidungen bewirken.

Im Projektmanagement beruhen alle Controllingmethoden letztlich auf Ankerheuristiken. Der stärkste Anker sind die Pläne selbst: Termin- und Kostenpläne geben den Projektbeteiligten die vermeintliche Sicherheit, dass der Projektablauf nach Plan gewährleistet sei. Abweichungen vom Plan werden zwar wahrgenommen, aber der Steuerungsbedarf wird unterschätzt, da man glaubt, den ursprünglichen Plan wieder "einholen" zu können.

Das **Earned Value Management** (EVM) versucht zwar, diesen Effekt zu vermeiden, indem es mit seinen Leistungsindizes Prognosen für den weiteren Projektverlauf erstellt – aber auch hier spielt die Ankerheuristik eine gravierende Rolle: Das EVM nimmt an, dass sich der bisherige Trend unverändert fortsetzen wird. Immerhin ist EVM eine ganz bewusste und transparente Anwendung der Ankerheuristik – gefährlich wird sie aber dann, wenn wir darauf vertrauen, dass sie verlässliche Vorhersagen macht. Einen interessanten Ansatz, dieser Gefahr entgegenzuwirken beschreiben José Luís Ponz-Tienda und Víctor Yepes: Sie versuchen die Unsicherheiten sowohl der Planung als auch des Controllings durch Earned Value Management mit Hilfe von Fuzzylogik zu modellieren, so dass nicht mehr der irreführende Eindruck einer deterministischen Vorhersage entsteht. (Ponz-Tienda und Yepes, 2012).

Wieso vertrauen wir so stark auf Heuristiken?

Die Ankerheuristik ist nur eine von vielen Heuristiken, die uns helfen, aber auch täuschen können. Wenn wir aus ihnen Nutzen ziehen und ihre Gefahren vermeiden wollen, müssen wir uns bewusst machen, woher diese Verhaltensmuster kommen. Wie entstehen sie und warum treten solche Situationen immer wieder auf? Die Antwort liegt in der Evolution des menschlichen Gehirns.

Unser Gehirn ist auf Überleben konditioniert!

Vor drei Millionen Jahren horchte ein Menschenaffe auf dem Weg zu seiner Höhle auf, weil er ein Rascheln im Gras hörte. War es nur der Wind? Oder versteckte sich ein Tiger im hohen Gras? Der Menschenaffe, der vermutete, dass es sich um einen Tiger handelte, rannte fort und bezahlte einen kleinen Preis für seinen Irrtum, falls es doch nur der Wind gewesen war. Wenn er sich jedoch für den Wind als Verursacher des Raschelns entschieden hätte und sich dann heraus gestellt hätte, dass es doch ein hungriger Tiger war, wäre der Preis – sein Leben – sehr hoch gewesen. Wir sind die Nachkommen derjenigen Menschenaffen, die sich für die Version "Tiger im Gras" entschieden, denn wer die Variante "Wind im Gras" wählte, hatte keine Nachkommen.

Die Evolution hat uns Menschen zu assoziativen Lernern geformt. Wir hören das Rascheln, assoziieren es mit einem lauernden Tiger und handeln entsprechend. Auch wenn es 19 von 20 Malen nur der Wind ist, hat uns unsere Empfindlichkeit für Muster und unsere Neigung, das Schlimmste zu befürchten, gut gedient.

Wir sind "Glaubensmaschinen"

Der Wissenschaftsjournalist Michael Shermer beschreibt das menschliche Gehirn deshalb als "Glaubensmaschine" (Shermer, 2008): Diese Maschine durchläuft einen Prozess in zwei Schritten: Der erste ist die "Mustersuche" (engl. "patternicity"). Unser Gehirn scannt permanent Informationen und durchsucht diese Daten nach Mustern, selbst wenn diese völlig bedeutungslos sind. Unser Gehirn versucht beständig, die Punkte in der Welt seiner Wahrnehmung zu bedeutungsvollen Mustern zu verbinden. Im Wort "bedeutungsvoll" steckt die zweite Stufe, die "Agentensuche" (engl. "agenticity"): Unser Gehirn sucht nach "Agenten" im Sinn von "Vermittler von Bedeutung und Sinn". Wenn also unser "Gehirnscanner" Punkte in unserem Gehirn verbindet, so dass sie zu einem erkennbaren Muster oder Modell werden, dann wollen wir in diesem einen Sinn sehen.

Stellen Sie sich z.B. folgende Szene vor: Sie sehen zufällig, wie ein anderes Projektmitglied einem konkurrierenden Firmeninhaber auf der Herrentoilette einen Umschlag überreicht. Welche Assoziationen verbinden Sie automatisch damit? Das "gescannte" Bild in unserem Kopf sagt uns objektiv gar nichts darüber, was die Szene zu bedeuten hatte, aber wir füllen unsere Wissenslücken automatisch mit Mutmaßungen auf, um der Szene einen Sinn zu vermitteln.

Sofort (automatisch) handeln – zum Denken bleibt keine Zeit

Wenn sich einer unserer prähistorischen Vorfahren für die "Tiger im Gras" Variante entschieden hatte, opferte er keine Zeit für eine sorgfältige Analyse dieser Interpretation, sondern ergriff sofort die Flucht. Die Fähigkeit unseres Vorfahrens, in Sekundenschnelle eine Situation zu erfassen und eine Entscheidung zu treffen, ist uns weitervererbt worden. Wir sind sehr gut darin, eine Situation blitzschnell zu analysieren und uns passend zu positionieren. Diese einst überlebenswichtigen Reflexe werden nicht vom rationalen Denken der Großhirnrinde, sondern vom Hirnstamm gesteuert, dem evolutionär ältesten Teil unseres Gehirns.

Der Hirnstamm oder das "Reptiliengehirn"

Der Begriff "Reptiliengehirn" ("lizard brain") bezieht sich auf den primitivsten Teil des menschlichen Verstandes. Es ist verantwortlich für die Routine-Funktionen des Körpers wie Atmung, Regulation des Herzschlages, oder

Darmtätigkeit und es treibt uns zu für die Spezies Mensch überlebenswichtigen Tätigkeiten an wie z.B. Nahrungsaufnahme oder Reproduktion. Diese Grundvoraussetzungen gelten für alle Wirbeltiere und darum ist dieser Teil des Gehirns bei fast allen Wirbeltieren nahezu gleich aufgebaut. Bei niederen Wirbeltieren wie den Reptilien macht dieser Bereich sogar fast das gesamte Gehirn aus, was zur Bezeichnung "Reptiliengehirn" führte. Unser Reptiliengehirn ist ein unverzichtbarer und wichtiger Bestandteil des Überlebens und bildet z.B. auch das Fundament für den "Kampf oder Flucht"-Instinkt.

Das Reptiliengehirn koexistiert nicht nur mit den rationalen Sektoren unseres Gehirns, sondern nimmt durch die instinktiven Steuerungsmechanismen erheblichen Einfluss auf unser Verhalten. Dies betrifft auch scheinbar rational getriebene, ökonomische Entscheidungen, wie z.B. Kaufentscheidungen für Aktien (McLaughlin, 2013).

Denksystem 1 und 2: Schnelles und Langsames Denken

Da unser Gehirn aus Stammhirn und Großhirn besteht, verfügen wir über zwei verschiedene Denkprozesse: Wir reagieren zwar automatisch auf plötzliche Ereignisse, aber wir können Dinge auch bewusst durchdenken. Der "Automatik"-Modus des Reptiliengehirns ermöglicht es uns, sehr schnell zu reagieren, der "manuelle" Modus des Großhirns erlaubt es uns, die Konsequenzen unserer Handlungen abzuwägen. Wir können z.B. darauf verzichten, noch ein Stück Kuchen zu essen, um längerfristig gesund zu bleiben, obwohl uns das Reptiliengehirn jede Chance zur Aufnahme von Kohlehydraten schmackhaft macht.

In der Psychologie wird dies mit der sog. **Dual-Process-Theory** beschrieben, die diese beiden Denkprozesse mit den Begriffen "System 1" und "System 2" bezeichnet. Sie stehen für das, was der Psychologe Daniel Kahnemann als "schnelles Denken" (System 1) und "langsames Denken" (System 2) bezeichnet (Kahnemann, 2011). Man kann die beiden Systeme mit Akteuren vergleichen, die jeweils individuelle Fähigkeiten, Beschränkungen und Funktionen aufweisen. System 1 ist zuständig für alle leichten Fragen, die wir ohne Anstrengung beantworten können. Wenn wir mit System 1 eine Frage nicht beantworten können, bedeutet dies noch nicht, dass wir System 2 aktivieren. Stattdessen greifen wir zu einer leichteren Frage, die System 1 beantworten kann. Auf diese Weise wird "Soll ich in Ford-Aktien investieren?" zu "Mag ich Autos von Ford?", ohne dass wir es überhaupt bemerken.

Die Dual-Process-Theoretiker Paul Norris und Seymour Epstein beschreiben die jeweils einzigartigen Vor- und Nachteile der beiden Systeme (Norris und Epstein, 2011). Das rationale System 2, obwohl dem empirischen System 1 im abstrakten Denken überlegen, unterliegt ihm in seiner Fähigkeit, automatisch und mühelos alltägliches Verhalten zu steuern. In den Studien von Norris und Epstein verbanden die Teilnehmer beide Systeme positiv mit persönlicher Weiterentwicklung. System 1 birgt zudem Kreativität, Humor, ästhetisches Urteilsvermögen und Intuition, sowie, laut Selbsteinschätzung der Studienteilnehmer, Empathie und soziale Beliebtheit. System 1 ist jedoch darin unterlegen, abstrakt zu denken, Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu verstehen, Belohnungen zu verschieben oder nachhaltig zu planen (Kaufmann, Singer, 2011). Tabelle 1 stellt die wesentlichen Unterschiede und das Zusammenwirken von System 1 und System 2 zusammen.

System 1 (schnelles Denken)	System 2 (langsames Denken)
System 1 arbeitet automatisch und schnell, weitgehend mühelos und ohne willentliche Steuerung. In System 1 entstehen spontan die Eindrücke und Gefühle, die die Hauptquellen der Überzeugungen und bewussten Entscheidungen von System 2 sind.	System 2 befindet sich normalerweise in einem angenehmen Modus von geringer Anstrengung in dem nur ein kleiner Teil seiner Kapazität in Anspruch genommen wird.
System 1 generiert fortlaufend Vorschläge für System 2 durch Eindrücke, Intuitionen, Absichten und Gefühle.	Wenn System 2 die Eindrücke und Intuitionen des Systems 1 unterstützt, werden sie zu Überzeugungen und Impulse aus System 1 führen zu durch System 2 willentlich gesteuerten Handlungen.
Wenn System 1 in Schwierigkeiten gerät, fordert es von System 2 eine detailliertere und spezifischere Verarbeitung an, die das anstehende Problem möglicherweise lösen wird.	System 2 wird erst dann aktiviert, wenn eine Frage auftaucht, auf die System 1 keine Antwort bereitstellt.
System 1 ist einflussreicher, als dies nach unserem subjektiven Erleben der Fall zu sein scheint.	Wenn alles glatt läuft macht sich System 2 die Vorschläge von System 1 ohne größere Modifikation zu Eigen
Die spontanen Eindrücke und Gefühle, die System 1 entwickelt, sind Hauptquellen der expliziten Überzeugungen und bewussten Entscheidungen von System 2.	System 2 geht oft einher mit subjektivem Erleben von Handlungsmacht, Entscheidungsfreiheit und Konzentration. Nur System 2 kann in einer geordneten Folge von Schritten Gedanken konstruieren.

Tabelle 1: Gegenüberstellung der Denksysteme 1 und 2. Die einzelnen Aussagen sind Kahnemann: "Schnelles Denken, Langsames Denken" entnommen (Kahnemann, 2012, Kapitel 1).

Gemäß der Dual-Process-Theory der menschlichen Intelligenz nach Norris und Epstein ist also weder System 1 noch System 2 wichtiger als das andere. Stattdessen ist der Schlüssel zur optimalen Leistungsfähigkeit unserer Intelligenz und Kreativität die Fähigkeit, flexibel zwischen den beiden Denkweisen je nach Aufgabenanforderungen zu wechseln und dabei ihre Stärken zur Geltung zu bringen.

Ein bewährter Lösungsansatz, um dies zu erreichen, ist das sog. **Critical Thinking**. Zweck von Critical Thinking ist es, die unbewusst von System 1 gelieferten Assoziationen, Bewertungen und Entscheidungen, mithilfe des Systems 2 zu überprüfen und so kognitive Verzerrungen zu korrigieren.

Critical Thinking – Gegenmittel für irreführende Heuristiken

Im englischen Sprachraum steht der Begriff "Critical Thinking" für formalisiertes, durchgehend an systematischen Regeln orientiertes Vorgehen bei wissenschaftlichen Untersuchungen. Im deutschen Sprachraum ist dieser Begriff dagegen noch nicht etabliert. Die US-amerikanische Non-Profit-Organisation "Foundation for Critical Thinking" hat es sich zum Ziel gemacht, dieses Konzept weiterzuentwickeln und zu verbreiten. Auf der Website www.criticalthinking.org finden sich umfangreiche Informationen über die Tätigkeit der Foundation, ihrer Partnerorganisationen und über das Konzept Critical Thinking. Dort findet sich auch eine anspruchsvolle Definition von "Critical Thinking":

"Critical thinking is the intellectually disciplined process of actively and skillfully conceptualizing, applying, analyzing, synthesizing, and/or evaluating information gathered from, or generated by, observation, experience, reflection, reasoning, or communication, as a guide to belief and action. ... " (Scriven and Paul, 1987)

Die vollständige Definition finden Sie unter der URL <https://www.criticalthinking.org/pages/defining-critical-thinking/766>.

Über das Denken nachdenken!

Eine für die Anforderungen von Projektmanagern hilfreichere Definition findet sich bei Wikipedia – allerdings nicht im Hauptwerk, sondern in der vereinfachten, in "simple English" geschriebenen Version:

"Critical thinking is 'thinking about thinking'. It is a way of deciding if a claim is true, false, or sometimes true and sometimes false, or partly true and partly false." (Wikipedia (c), 2014)

(dt.: "Critical Thinking ist 'Denken über das Denken'. Es ist ein Weg, um zu entscheiden, ob eine Behauptung wahr, falsch, manchmal wahr und manchmal falsch oder teilweise wahr und teilweise falsch ist.")

Denken will gelernt sein!

Critical Thinking ist nach diesen Definitionen insofern anders als "gewöhnliches Denken", als es von uns fordert, innerhalb eines Netzwerks aus systematisch integrierten Prinzipien, Normen und Werten zu denken und dabei sich selbst zu überprüfen. Critical Thinking ist eine Fähigkeit, die erlernt werden muss. Wir sind von Natur aus keine Meister in kritischem Denken, so wie wir nicht als Pianisten oder Projektmanager geboren werden – solche Fähigkeiten müssen erlernt, erarbeitet und beständig weiterentwickelt werden.

Für die praktische Anwendung von Critical Thinking sind die durch seine Anwendung entstandenen Checklisten und Beschreibungen für kognitive Verzerrungen bzw. logische Trugschlüsse besonders hilfreich, eine besonders ausführliche Auflistung findet sich im RationalWiki: http://rationalwiki.org/wiki/List_of_cognitive_biases.

Die folgende Analyse konkreter Beispiele von gescheiterten Projekten zeigt auf, wie solche kognitive Verzerrungen dazu führen, dass selbst professionell gemanagte Projekte in Katastrophen enden.

Fallbeispiele gescheiterter Projekte

In einer Studie über kognitive Verzerrungen in Projekten ließ Barry Shore 22 projekterfahrene Experten acht dokumentierte Abläufe von gescheiterten Projekten hinsichtlich systematischer Denkfehler untersuchen (Shore, 2008). Zweck der Studie war, die Ursachen für die im Nachhinein offensichtlich erkennbaren Denkfehler herauszufinden, die letztlich zum Scheitern führten. Ebenso sollte ein Verständnis dafür gewonnen werden, wie Projektkultur und Projektumfeld unbeabsichtigt die Entstehung von Denkfehlern fördern.

Anhand von dreien dieser Fallbeispiele möchte ich illustrieren, wie rationale Projektmanagementprozesse durch menschliche Entscheidungsprozesse entgleisen können. Die Resultate der Studie zeigen auf, dass die üblichen Methoden und Techniken des Projektmanagements nicht ausreichen, um einen Projekterfolg sicherzustellen. Vielmehr erscheint gerade bei großen und komplexen Projekten eine beständige Reflexion über die objektive Qualität der getroffenen Entscheidungen unbedingt erforderlich.

Airbus 380: Inkompatible Verdrahtung

Die Entwicklung des Airbus 380 war ein Gemeinschaftsprojekt von 16 unabhängigen Luftfahrtgesellschaften, die einen Superjumbo mit Platz für bis zu 800 Passagiere bauen und damit eine neue Ära des Lufttransportes einläuten wollten. Als der Rahmen des Großflugzeuges 2006 in Toulouse mit dem in Hamburg vorgefertigten, mehrere hun-

dert Kilometer langen Kabelnetz ausgestattet werden sollte, stellte sich heraus, dass Kabelbäume und Anschlüsse nicht zusammenpassten. Die Ursache lag darin, dass die Konstrukteure in Hamburg eine ältere Version der Flugzeugdesign-Software CATIA eingesetzt hatten, während man in Toulouse mit der aktuellsten Version arbeitete. Die beiden Software-Versionen waren inkompatibel, so dass der Austausch der Design-Spezifikationen fehlerhaft war. Zwei Jahre Zeitverzug und einige Millionen Euro Zusatzkosten nebst verlorenem Gewinn waren die Folge.

Absturz des Raumshuttles Columbia

Am 1. Februar 2003 verglühte das Raumshuttle Columbia beim Wiedereintritt in die Atmosphäre. Die sieben Astronauten an Bord starben. Während des Starts hatte sich vom Haupttreibstofftank ein Stück Isolationsmaterial von der Größe eines Aktenkoffers gelöst und den Hitzeschutzschild an der Vorderkante des linken Flügels ernsthaft beschädigt. In einer nachfolgenden Untersuchung führte man die Tragödie nicht nur auf technisches, sondern auch auf gravierendes organisatorisches Versagen zurück.

Flughafen Denver: funktionsunfähiges Gepäckabfertigungssystem

Beim Bau des Flughafens Denver in den 1990er Jahren sollte ein enormer Technologiesprung beim Gepäckabfertigungssystem erzielt werden. Das Ziel war für die damals zur Verfügung stehende Technik eine große Herausforderung: Ein vollautomatisiertes unterirdisches Schienensystem sollte das Gepäck von Förderbändern übernehmen und mit 27 km/Std. zu den Bestimmungsorten befördern, die bis zu 1,5 km voneinander entfernt lagen. 100 Computer sollten 4.000 Waggons steuern und bis zu 1.400 Gepäckstücke pro Minute abfertigen. Die Anlage wurde statt 1993 nach vielen Verzögerungen im Jahr 1995 fertiggestellt. Die erste öffentliche Demonstration dieser innovativen Technologie geriet zum Debakel: Die angereisten Reporter wurden Zeugen, wie Waggons entgleisten, Gepäckstücke herumflogen, Koffer aufbrachen und Kleidungsstücke sowie andere Gegenstände zuhauf auf den Schienen verstreut wurden.

Kognitive Verzerrungen als Ursachen

Die in der Literatur über diese bekannten Projektkatastrophen zu findenden Ursachenbeschreibungen listen Faktoren wie mangelhafte Abklärung der Anforderungen, mangelhafte Kommunikation, unzulängliches Risikomanagement u.a. auf, aber sie erklären nicht, wie es trotz reifer Projektmanagementmethodik dazu kommen konnte. Jedes dieser Projekte fand in einem professionellen Umfeld statt, in dem erfahrene und hochqualifizierte Mitarbeiter tätig waren. Die Experten der Studie (Shore, 2008) untersuchten deshalb die Fallbeispiele auf kognitive Verzerrungen bei den Beteiligten, die erklären, warum sie gewissermaßen sehenden Auges in das Debakel liefen, ohne rechtzeitig etwas dagegen zu unternehmen. Bei der Analyse identifizierten die Studienteilnehmer die folgenden Hauptfaktoren als verantwortlich für das Scheitern der Projekte (Shore, 2008).

Gruppendenken (Groupthink)

Mitglieder einer Gruppe, die unter Druck steht, neigen dazu, Beweise zu ignorieren, die ihre gemeinsamen Überzeugungen bedrohen könnten.

Airbus: Die Projektkultur bei Airbus war ein guter Nährboden für viele systematische kognitive Verzerrungen. Die einzelnen nationalen Teams arbeiteten voneinander abgesondert, so dass viele Praktiken innerhalb der Organisa-

tionseinheiten nicht hinterfragt wurden. Es gab keine übergeordnete Autorität, die dafür sorgte, dass gruppenübergreifend einheitliche Standards verwendet wurden. Die einzelnen Gruppen wiederum genügten sich selbst und sahen übergreifende Fragen nicht in ihrer Verantwortung.

Verfügbarkeitsheuristik (Availability bias)

Wir neigen dazu, Daten zu sammeln, die leicht verfügbar sind. Dies führt dazu, dass wir für zusätzliche oder andere Daten in unserer Reichweite blind sind. Diese Heuristik kam in allen drei Fällen vor.

Airbus: Die einzelnen Gruppen beschränkten sich auf die Informationen und Unterlagen, die ihnen innerhalb ihres Unternehmens zur Verfügung standen, statt (noch mehr) Informationen aus anderen Gruppen hinzu zu ziehen.

Columbia: Die "Columbia Accident Investigation Board" (CAIB) stellte bei der nachträglichen Untersuchung fest, es habe eine Kultur geherrscht, in der Manager resistent gegen neue Informationen gewesen seien, so dass ihnen u.a. die letzten paar Flüge als Datengrundlage genügten, um die Harmlosigkeit des abgebrochenen Isoliermaterials zu belegen.

Denver: Auch hier versäumten es die Manager, beim Sammeln der Anforderungen zu erkunden, warum die Probleme, die das Projekt lösen sollte, bereits bei Versuchen einiger anderer Unternehmen in der Vergangenheit gescheitert waren.

Selektive Wahrnehmung (Selective perception)

Dieser Effekt besteht darin, dass mehrere Personen dieselbe Situation verschieden wahrnehmen. Die Unterschiede in den Wahrnehmungen hängen vom Umfang, der Komplexität und der Mehrdeutigkeit der Aufgabe ab. Selektive Wahrnehmung tritt immer dann ein, wenn Daten, aus denen man sich eine Meinung bildet, limitiert oder unvollständig sind.

Airbus: Die einzelnen Manager nahmen nicht die Airbus-Organisation als Ganzes wahr, weshalb die Organisation nicht in der Lage war, zu einem integrierten Unternehmen zu verschmelzen. So trafen die Manager eher politische als wirtschaftliche Entscheidungen ohne zu erkennen, welchen Gefahren das Projekt dadurch ausgesetzt wurde (z.B. durch das Ausblenden des uneinheitlichen Software-Dilemmas).

Rezenzeffekt (Recency effect)

Wir verleihen kürzlich aufgenommenen Informationen aufgrund der besseren Erinnerungsfähigkeit unseres Kurzzeitgedächtnisses stärkeres Gewicht als früheren Informationen. Wenn aber nur die gerade aktuellsten Daten berücksichtigt werden, können zufällige Informationen unzulässig verallgemeinert werden. Ein Roulette-Spieler würde z.B. nach einem Gewinn erneut auf die vorherige Gewinnzahl setzen, wenn er dem Rezenzeffekt erliegt.

Columbia: Bei der nachfolgenden Untersuchung stellte sich heraus, dass sich nicht zum ersten Mal ein Stück des Isoliermaterials losgerissen hatte. Auch bei vorangegangenen Flügen war dies passiert, allerdings ohne Folgen. Die verantwortlichen Manager stuften diese Vorfälle daher als irrelevant ein. Dass bei den vorangegangenen Flügen nichts passiert war, verzerrte die Wahrnehmung der NASA-Manager gegenüber der eigentlichen Gefahr. Dieser Effekt verstärkte sich mit den Effekten des Konservatismus und dem übersteigerten Selbstvertrauen (s.u.).

Konservatismus

Neue Informationen oder Veränderungen der Rahmenbedingungen werden ignoriert. Entscheidungen werden auf Basis des alten Informationsstands getroffen.

Columbia: Die leitenden Manager der NASA weigerten sich, ihre Meinung über das Sicherheitsrisiko zu ändern, obwohl die Ingenieure aktuelle Bedenken vortrugen (siehe übersteigertes Selbstvertrauen).

Übersteigertes Selbstvertrauen (Overconfidence)

Wer zu sehr von der eigenen Leistungsfähigkeit überzeugt ist, nimmt Warnzeichen nicht wahr und überprüft nicht objektiv die Machbarkeit der Aufgabe oder die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos.

Columbia: Als besorgte Ingenieure eine Satelliten-Bildüberwachung des Raumschiffs anforderten, um die Problematik des abgerissenen Isoliermaterials zu untersuchen, wurde ihr Antrag abgelehnt. Wären die Bildaufnahmen bewilligt worden, wäre die Möglichkeit realistisch gewesen, dass man den Schaden frühzeitig erkannt und die Mannschaft hätte retten können.

Gepäckabfertigung Denver: Der Hauptauftragnehmer in Denver meinte: "Wer würde schon einen \$193 Mio. Vertrag ablehnen? Man darf doch für solches Geld auch ein paar Schwierigkeiten erwarten." Da alle Beteiligten von den Aussichten des Vorhabens begeistert waren und es unterstützten, wurden die Projektbeteiligten blind für Probleme. Die Durchführbarkeit des Projekts wurde nicht geprüft.

Bestätigungsfehler (Confirmation bias)

Mit "Bestätigungsfehler" bezeichnet die Kognitionspsychologie die Neigung, Informationen so auszuwählen, zu suchen und zu interpretieren, dass diese die eigenen Erwartungen erfüllen. Unbewusst ausgeblendet werden dabei Informationen, die eigene Erwartungen widerlegen. Die betreffende Person unterliegt dann einer Selbsttäuschung oder einem Selbstbetrug.

Columbia: Bei der Untersuchung betonten die leitenden NASA-Manager, dass sie geglaubt hatten, man hätte sowieso nichts gegen den Abbruch des Isoliermaterials unternehmen können. Sie suchten somit gar nicht mehr nach Abhilfemöglichkeiten, da sie die Situation als unvermeidlich akzeptiert hatten.

Die versenkte-Kosten-Falle (sunk cost trap)

Diese kognitive Verzerrung führt zu versenkten Kosten, d.h. sie bewirkt, dass man als falsch erwiesene Investitionsentscheidungen durch weitere Investitionen korrigieren will. Ähnlich dem Glücksspieler, der trotz Verlusten beständig weiter spielt, um vielleicht doch noch einen ausgleichenden Gewinn zu erzielen, werden immer weiter Ressourcen und Finanzmittel in ein bisher verlustreiches Projekt gesteckt, obwohl dessen Erfolgsaussicht verschwindend klein ist.

Gepäckabfertigung Denver: Trotz des Debakels bei der öffentlichen Inbetriebnahme verfolgte United Airlines das Gepäckabfertigungs-Projekt weiter und investierte nochmals zwei Mrd. US-Dollar. Als die Flughafeneröffnung in Denver endlich stattfand war das Gepäckabfertigungssystem immer noch fehlerhaft. Einzig die Fluglinie United Airlines als größter Stakeholder benutzte das System für ausgehende Flüge, da sie immer noch die Illusion hatte,

dass die Schwierigkeiten behoben werden könnten. Die anderen Fluglinien wechselten zu manuellen Backup-Systemen. Erst im Jahr 2005 gaben die Stadt Denver und United Airlines das computergesteuerte Gepäcktransportsystem ganz auf und stoppten weitere Investitionen in die Fehlerbehebung.

Kontrollillusion (Illusion of control)

Menschen neigen dazu anzunehmen, dass sie Dinge kontrollieren oder zumindest darauf Einfluss nehmen können, auch wenn dies ganz klar nicht der Fall ist.

Gepäckabfertigung Denver: In Denver wurden Probleme heruntergespielt und der Fokus auf das gerichtet, was funktionierte. Auch nach der peinlichen Vorstellung war das Management zuversichtlich, dass alle Schwierigkeiten behoben werden könnten.

Wenn wir in Denkfallen tappen, helfen die besten Methoden nichts!

Die dargestellten und exemplarisch analysierten Beispiele verdeutlichten, dass kognitive Verzerrungen gerade bei der Überwachung und Steuerung in Projekten ein besonders hohes Risiko für Fehlentscheidungen bewirken. Die Erkenntnisse der Kognitionspsychologie legen dar, dass niemand vor diesen Irrtümern gefeit ist, da sie in der Struktur unseres Denkens fest verankert sind.

"Critical Thinking" als Antwort auf diesen Effekt basiert auf der Annahme, dass die Qualität unseres Denkens die Qualität unseres Lebens beeinflusst und dass jeder Mensch die Qualität seines Denkens verbessern kann. Übertragen auf die Projektarbeit bedeutet dies: Wir müssen im Projektalltag unsere Entscheidungen mit Hilfe kritischen Denkens überprüfen und verifizieren, ob sie tatsächlich sachgerecht sind. Der zweite Teil dieses Artikels beschäftigt sich deshalb mit weiteren Fallen, Gegenmitteln und Herangehensweisen, die in Projektprozesse integriert werden können.

Literatur

- Ariely, Dan: Denken hilft zwar, nützt aber nichts: Warum wir immer wieder unvernünftige Entscheidungen treffen, 2008, ISBN-10: 3426274299 (engl. Titel: "Predictably Irrational")
- Awati, Kailash: A note on bias in project management research, Artikel in eight2late, 2008-10-22 <http://eight2late.wordpress.com/2008/10/22/a-note-on-bias-in-project-management-research>
- Budkiewicz, Andrew; Project management – Critical thinking and logical fallacies, in: The Project Managers' Guide To The Universe, 25. Nov. 2010, <http://www.pmg.u.co.uk/critical-thinking-and-logical-fallacies>
- Cherry, Kendra: What is Cognitive Psychology? About.com, <http://psychology.about.com/od/cognitivepsychology/f/cogpsych.htm>, zuletzt besucht am 4.12.2014
- De Martino, Benedetto; Kumaran, Dharshan; Seymour, Ben; Dolan, Raymond J.: Frames, Biases, and Rational Decision-Making in the Human Brain, Science, 4 August 2006, Vol. 313 no. 5787, pp. 684-687, DOI: 10.1126/science.1128356
- Foundation for Critical Thinking: The Critical Thinking Community, <http://www.criticalthinking.org>

- Hammond, John S.; Keeney, Ralph L. and Raiffa, Howard: "The Hidden Traps in Decision Making", Jan. 2006, Harvard Business Review
- Holt, Tim: Logical Fallacies, <http://www.logicalfallacies.info>, zuletzt besucht am 24.11.2014
- Kahnemann, Daniel: Thinking, fast and slow, Penguin, 2011 (Kahnemann, Daniel und Schmidt, Thorsten (dt. Übers.): "Schnelles Denken langsames Denken", 2012)
- Kaufmann, Scott Barry; Singer, Jerome L.: The Creativity of Dual Process System 1 Thinking, 17.01.2012, Scientific American <http://blogs.scientificamerican.com/guest-blog/2012/01/17/the-creativity-of-dual-process-system-1-thinking>
- Ledoux, Joseph E.: Cognitive-Emotional Interactions in the Brain, 2008
- McLaughlin, Walter: The lizard brain – why we ultimately buy high and sell low, Juli 2013, Decoded Science <http://www.decodedscience.com/the-lizard-brain-why-we-ultimately-buy-high-and-sell-low/33127>
- Norris, Paul; Epstein, Seymour: An Experiential Thinking Style: Its Facets and Relations With Objective and Subjective Criterion Measures, 26.09.2011 Wiley Online Library <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6494.2011.00718.x/full>
- Ponz-Tienda, José Luís und Yepes, Víctor: Complete fuzzy scheduling and fuzzy earned value management in construction projects, Journal of Zhejiang University SCIENCE A January 2012, Volume 13, Issue 1, pp 56-68, <http://link.springer.com/article/10.1631%2Fjzus.A1100160>
- RationalWiki: List of cognitive biases, http://rationalwiki.org/wiki/List_of_cognitive_biases (zuletzt eingesehen im November 2014)
- Scriven, Michael and Paul, Richard: Definition of Critical Thinking, presented at the 8th Annual International Conference on Critical Thinking and Education Reform, 1987, <https://www.criticalthinking.org/pages/defining-critical-thinking/766>
- Shermer, Michael: Patternicity: Finding Meaningful Patterns in Meaningless Noise (why the brain believes something is real when it is not), Scientific American 2008, <http://www.scientificamerican.com/article/patternicity-finding-meaningful-patterns>
- Shermer, Michael: The Believing Brain: From Ghosts and Gods to Politics and Conspiracies, 2011, ISBN 0-8050-9125-4
- Shore, Barry: Systematic Biases and Culture in Project Failures, Project Management Journal, Vol. 39, No. 4, 2008, pp 5-16, Project Management Institute
- Wikipedia (a): Heuristik, <http://de.wikipedia.org/wiki/Heuristik> (zuletzt eingesehen im November 2014)
- Wikipedia (b): Kognitive Verzerrung, http://de.wikipedia.org/wiki/Kognitive_Verzerrung (zuletzt eingesehen im November 2014)
- Wikipedia (c): Critical Thinking, Simple English, http://simple.wikipedia.org/wiki/Critical_thinking (zuletzt eingesehen im November 2014)

Fachbeitrag

Wenn Intuition zur Falle wird

Critical Thinking im Projektmanagement

Teil 2: Kognitive Verzerrungen erkennen und vermeiden

Im ersten Teil dieses Artikels habe ich die Ursachen und Gefahren kognitiver Verzerrungen für das Managen von Projekten erläutert und die Denkweise des "Critical Thinkings" als Lösungsansatz zur Vermeidung dieser Effekte vorgestellt. Im zweiten Teil möchte ich zum einen anhand von typischen Beispielen aus dem Projektalltag verdeutlichen, dass kognitive Verzerrungen nicht nur für Fehlentscheidungen mit dramatischen Folgen verantwortlich sind, sondern den Projektablauf auch in kleinen Dingen erheblich erschweren. Zum anderen zeige ich Ihnen konkrete Ansatzpunkte auf, wie Sie mit Hilfe von Critical Thinking solche kognitiven Verzerrungen bereits bei ihrem Entstehen vermeiden können. Vor allem aber möchte ich Sie dazu anregen, selbst aktiv nach weiteren Denkfallen zu suchen und entsprechende Gegenmaßnahmen zu entwickeln.

Autor



Nathalie Laissue

Dipl. Projektmanagerin
NDS HF

Kontakt: n.laissue@bluewin.ch

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Wichtige Denkfallen im Projektmanagement

Im ersten Teil dieses Artikels haben Sie bereits eine Reihe von Denkfallen kennengelernt. Davon sind die Verankerungsfalle und die Bestätigungsfalle (siehe Teil 1) für das Projektmanagement besonders wichtig. Neben diesen beiden Denkfallen herrschen zwei weitere kognitive Verzerrungen bei der Projektarbeit vor, die es stets zu beachten und durch entsprechende Vorkehrungen zu vermeiden gilt: die Rahmenfalle und die Status-quo-Falle.

Die Rahmenfalle

Der erste Schritt bei einer Entscheidung besteht darin, dass die Frage in einen Rahmen gestellt wird ("Framing"). Dieser Rahmen besteht aus dem gesamten Kontext, in dem die Entscheidung stattfindet. Zum Rahmen zählt z.B. die Position einer Angelegenheit auf der Agenda und welche Punkte zuvor behandelt wurden. Aber auch welche Person den Punkt zur Diskussion stellt oder scheinbare Nebensächlichkeiten wie z.B. das Wetter bestimmen den Rahmen. Die Art und Weise, wie Sie ein Problem in einen Rahmen setzen, beeinflusst erwiesenermaßen die Optionen, die sich bei der Lösungsfindung für Sie herauskristalisieren: Dasselbe Anliegen kann meistens in verschiedene Richtungen interpretiert werden, je nachdem, aus welchem Blickwinkel es betrachtet wird.

Bei der Entstehung eines Rahmens in Projektfragen spielt z.B. unser Risikoverhalten eine große Rolle. Wenn wir uns über die möglichen Folgen unserer Entscheidung unsicher sind, neigen wir dazu, die Entscheidungsszenarien nach Gewinn und Verlust zu gewichten. Wenn wir z.B. zwischen einem sicheren, kleinen Gewinn und einem großen, aber unsicheren Gewinn wählen sollen, tendieren wir dazu, das Risiko abzulehnen und uns für den zwar kleinen aber sicheren Gewinn zu entscheiden. Umgekehrt sind wir eher bereit, die Variante mit dem größeren Risiko einzugehen, wenn wir zwischen einem sicheren, kleinen Verlust und einem nur wahrscheinli-

chen, aber großen Verlust zu wählen haben. Dieses Risikoverhalten kann den Rahmen, in den ein Problem gestellt wird, wesentlich beeinflussen und einen rationalen Entscheidungsprozess unmöglich machen.

Eine spezielle Form von Rahmenverzerrung ist das "narrow framing". Hier betrachten die Entscheidungsträger jede Entscheidung isoliert für sich, ohne Abhängigkeiten mit anderen zu treffenden Entscheidungen zu berücksichtigen. Sie pressen dadurch die Fragestellung in einen Rahmen, der nur Informationen zulässt, die diesen Rahmen bestätigen (Dunegan, 1998).

Die Rahmenfalle kann viele Formen annehmen, da sie oft eng mit unterschiedlichen kognitiven Verzerrungen verbunden ist. Ein Rahmen kann einen Status quo schaffen (s.u.) oder einen Anker setzen (siehe Teil 1), er kann die Gefahr der versenkten Kosten heraufbeschwören (siehe Teil 1) oder uns zu Bestätigungsheuristiken (siehe Teil 1) verleiten.

Beispiele:

- Wenn ein Projektleiter einen Risikoworkshop zu Beginn des Projekts als "reine Formsache" deklariert, werden die Teilnehmer die identifizierten Risiken nicht sonderlich ernst nehmen, selbst wenn sie ernsthafte Bedrohungen darstellen.
- Aufgrund eines Gewinneinbruchs verordnet die Geschäftsführung dem Unternehmen ein Kosteneinsparungsprogramm. Durch diesen gesetzten Rahmen konzentrieren sich alle Beteiligten auf Projekte zur Kostensenkung. Andere Optionen wie verbessertes Marketing oder Verbesserungen am Produkt geraten dadurch aus dem Fokus.

Status-quo-Falle

Wir wehren uns intuitiv gegen Veränderungen und möchten am Status quo festhalten. Die Quelle dieser Falle ist tief in unserer Psyche begraben, um uns vor Schaden zu bewahren: Wer mit dem Status quo bricht, muss dafür Verantwortung übernehmen. Er exponiert sich dadurch und setzt sich dem Risiko von Kritik aus. Beim Status quo zu bleiben erscheint daher als der sicherere Weg. Dies gilt insbesondere in einer Kultur, die dazu neigt, die Folgen von Handlungen schwerer zu gewichten als die von Unterlassungen. Die Status-quo-Falle ist für jedes Projekt eines der größten Hindernisse, da Projekte definitionsgemäß auf Veränderungen zielen.

Beispiele:

- Nokia erkannte den Trend zur Touch-Screen-Bedienung beim Mobiltelefon nicht, sondern blieb beim Status quo der Tastenbedienung und verlor damit seine Marktführerschaft.
- Das größte Risiko bei der Einführung einer neuen Geschäftssoftware besteht in der Ablehnung durch ihre Anwender. Eine unternehmensweite Projektmanagement-Software kann z.B. nur dann ihren Nutzen entfalten, wenn alle Beteiligten die Projektdaten aktuell halten und statt ihrer persönlichen Tabellenkalkulationen (Status quo) das gemeinsame Werkzeug verwenden.

Die wichtigsten Denkfallen im Projektalltag vermeiden

Die folgenden Anregungen, um Denkfallen zu vermeiden, sind teilweise sehr einfach, aber dennoch wirkungsvoll. Critical Thinking bedeutet nicht, aufwendige oder komplexe Methoden einzusetzen, sondern möglichst geschickt das Zusammenspiel von System 1 und System 2 (siehe Teil 1) zu nutzen.

Wikipedia listet in seiner englischen Ausgabe mit derzeit 162 logischen Trugschlüssen einen kleinen Teil der beständig wachsenden Liste von kognitiven Verzerrungen auf (siehe Tabelle 1). Es ist nicht möglich und wäre auch nicht sinnvoll, hier eine vollständige Anleitung zu geben, wie Sie diese Denkfallen zuverlässig vermeiden. Der entscheidende Punkt ist, dass Sie sich der Existenz dieser automatisch ablaufenden Verzerrungen in unseren Köpfen bewusst werden und selbst aktiv und kreativ nach Möglichkeiten suchen, wie Sie Entscheidungsprozesse verbessern und dadurch die Wahrscheinlichkeit für Fehlentscheidungen verringern können.

So tappen Sie nicht in die Verankerungsfalle

Das Grundprinzip, um die Verankerungsfalle zu vermeiden, besteht darin, Ihrem "Gehirnscanner" (siehe Teil 1) möglichst viele verschiedene Muster anzubieten. Betrachten Sie ein Problem immer aus verschiedenen Perspektiven. Versuchen Sie, alternative Ausgangspunkte und Ansätze zu finden, statt am ersten Gedanken weiterzuspinnen, der Ihnen in den Sinn kommt. Denken Sie zunächst alleine über das Problem nach, bevor die Meinungen anderer Ihre Sichtweise beeinflussen und Anker setzen, die unbewusst den Lauf Ihrer Gedanken steuern oder zumindest einschränken.

Benennen Sie die Punkte, die als Projekt-Anker dienen sollen und die, welche zu vermeiden sind. Interessant ist, dass absurde Anker keinen Einfluss auf unsere Entscheidungen haben (Ariely, 2008). Setzen Sie bewusst absurde Extreme, um sich dann von beiden Seiten her einer Schätzung zu nähern, die eine plausible Verankerung darstellt. Wenn Sie die Dauer eines Projekts abschätzen wollen, könnten Sie also z.B. mit den beiden Extremen "das Projekt wird nächste Woche fertig" und "das Projekt wird in 20 Jahren fertig" beginnen.

Holen Sie sich aktiv Impulse von anderen!

Suchen Sie Informationen und Meinungen von verschiedenen Menschen, die Ihren Referenzrahmen erweitern und Ihren Geist in eine erfrischende Richtung bewegen können. Dies kann z.B. im Rahmen einer kollegialen Beratung (siehe Nussbaum: "**Mit Kollegialer Beratung weg vom Einzelkämpfertum**") oder auch durch ein externes Coaching geschehen.

Vermeiden Sie, selbst Anker zu setzen!

Achten Sie darauf, dass Sie nicht selbst andere Personen "verankern", von denen Sie Rat und Expertenwissen benötigen! Wenn Sie z.B. Aufwandsschätzungen abfragen, sollten Sie die Angabe von Bezugsgrößen vermeiden (vgl. Eingangsbeispiel in Teil 1). Beschreiben Sie Beratern Ihre Ist-Situation und den Grund, warum Sie Handlungsbedarf haben. Aber verraten Sie ihnen so wenig wie möglich über Ihre eigenen Ideen, Schätzungen und vorläufigen Entscheidungen. Wenn Sie zu viel verraten, kann es sein, dass Sie Ihre eigenen Vorstellungen einfach wieder zurückgespiegelt erhalten.

Besonders gefährlich: Finanzverhandlungen

Seien Sie besonders auf der Hut bei Anker in Finanzverhandlungen. Denken Sie über Ihre Positionierung nach, bevor eine Verhandlung beginnt, um zu vermeiden, dass Sie vom ursprünglichen Anker der anderen Partei beeinflusst werden. Suchen Sie gleichzeitig nach Möglichkeiten, um vorhandene Anker zu Ihrem eigenen Vorteil einzusetzen. Wenn Sie z.B. der Verkäufer sind, verwenden Sie einen hohen, aber vertretbaren Preis als Eröffnungszug. Sie dürfen diesen Anker aber nicht zu weit weg von den Erwartungshaltungen des Verhandlungspartners setzen – ansonsten verankern Sie Ihren Verhandlungspartner so, dass eine Einigung nicht mehr möglich ist.

Seien Sie misstrauisch, um nicht in die Bestätigungsfalle zu geraten!

Wenn Sie sich bei einer Entscheidung zu einer der möglichen Alternativen spontan hingezogen fühlen, kann dies durchaus die richtige "Bauchentscheidung" sein. Sie sollen diese intuitive Wahl also keinesfalls ignorieren. Aber Sie sollten sicherstellen, dass dies auch die klügste Wahl ist.

Testen Sie Ihre Entscheidung z.B. dadurch dass:

- Sie alle Argumente bzw. Beweise gründlich untersuchen
- Sie bestätigende Argumente genauso hinterfragen wie die Gegenargumente
- Sie in einem Gedankenspiel so tun, als ob Sie sich für eine der anderen Möglichkeiten entschieden hätten

Nicht nur für die Heiligsprechung gut: Der Advocatus Diaboli

In der römisch-katholischen Kirche bringt der "Advocatus Diaboli" (Anwalt des Teufels) alle Argumente gegen die Heiligsprechung einer Person vor. Auf diese Weise soll gewährleistet werden, dass nicht nur die unterstützenden Beweise berücksichtigt werden. Holen auch Sie sich bei wichtigen Entscheidungen jemanden, der den "Teufelsanwalt" spielt und gegen die Entscheidung argumentiert, die Sie bevorzugen. Was wäre der gewichtigste Grund, es anders anzupacken? Der zweit- und drittstärkste?

Schaffen Sie Klarheit über die eigene Motivation!

Seien Sie ehrlich zu sich selbst, was Ihre Motivation betrifft. Sammeln Sie wirklich alle Informationen, die Ihnen zu einer guten Wahl verhelfen. Beantworten Sie sich selbst ehrlich die Frage, ob Sie nur die Bestätigung suchen für das, was Sie gerne tun würden?

Meiden Sie Ja-Sager, suchen Sie kritische Denker!

Wenn Sie sich von anderen Rat holen, dann sollten Sie Ihre Fragen nicht so stellen, dass Ihr Gegenüber dazu verleitet ist, Sie zu bestätigen. Stellen Sie also keine suggestiven Fragen wie: "Findest du es nicht auch richtig, dass wir Andreas diese Aufgabe geben?", sondern: "Wer könnte diese Aufgabe Deiner Meinung nach am besten bearbeiten?" Wenn Sie feststellen, dass ein Berater stets Ihrer Meinung ist, holen Sie einen neuen Berater. Umgeben Sie sich nicht mit Ja-Sagern.

Sprengen Sie die Rahmenfalle!

Ein schlechter Rahmen für ein Problem kann auch die beste Entscheidung untergraben. Die nachteilige Wirkung von Framing kann durch die folgenden Vorsichtsmaßnahmen eingeschränkt werden.

Prüfen und hinterfragen Sie den bestehenden Rahmen!

Akzeptieren Sie nicht automatisch den Anfangsrahmen, ohne zu hinterfragen, ob die Festlegung des Rahmens vollständig, neutral und exakt ist, egal ob er von Ihnen oder jemand anderem gesetzt wurde. Versuchen Sie, Probleme auf verschiedene Arten zu formulieren. Konzentrieren Sie sich z.B. zuerst auf Formulierungen, die das sprichwörtliche "halb volle Glas" beschreiben, dann das "halb leere Glas". Objektiv gesehen besteht kein Unterschied zwischen einem halb vollen und einem halb leeren Glas. Finden Sie zuletzt die neutrale Formulierung, die Risiken, Gewinne und Verluste bzw. Vor- und Nachteile kombiniert und misst. Untersuchen Sie, ob sich Ihre Gewichtung ändert, wenn Sie diese an verschiedenen Bezugspunkten spiegeln (Dunegan, 1998).

Suchen Sie, z.B. mit Hilfe der in Tabelle 1 angegebenen Listen, nach Verzerrungen, die der Rahmen verursachen könnte und nach solchen, die ihn bei seiner Entstehung beeinflussten.

Beispiel: Stellen Sie beim Klären von Qualitätskriterien für die Abnahme bei jedem Punkt zwei scheinbar gegenteilige Aussagen: "Sind die Anforderungen an das System bezüglich Reaktionszeit erfüllt, wenn mindestens 90% der Anfragen unter 0,2 Sekunden liegen oder sind sie nicht erfüllt, wenn mehr als 10% der Anfragen länger als 0,2 Sekunden dauern?" Objektiv ist dies dasselbe Kriterium. Aber es ist aus zwei verschiedenen Perspektiven betrachtet und macht dem Auftraggeber den Unterschied zwischen der Beschreibung eines "halb vollen und halb leeren Glases" klar (s.o.).

Denken Sie scharf darüber nach, ob oder wie weit Sie beim Schaffen eines Rahmens für Ihr Problem einem (oft emotionalen, unausgesprochenen) Erwartungsdruck von Projektauftraggebern oder anderen wichtigen Stakeholdern nachgeben.

Fragen Sie sich punktuell während des gesamten Prozesses, wie sich Ihr Denken ändern würde, wenn sich der Rahmen verändern würde. Prüfen Sie z.B. in Gedankenspielen, ob Sie dieselbe Taktik verfolgen würden, wenn Sie das Projekt in einem anderen Land verwirklichen müssten, wenn Sie völlig freie Hand hätten, usw.

Sorgen Sie für neue Perspektiven!

Wenn andere Personen Entscheidungen empfehlen, prüfen Sie, wie diese das Problem umrahmen. Fordern Sie sie mit verschiedenen Rahmen heraus. Wenn z.B. bei der Weiterentwicklung eines CRM-Systems ein Teammitglied Verbesserungsvorschläge für die Eingabemaske der Supportabteilung vorträgt, können Sie den Rahmen erweitern, indem Sie aus verschiedenen Perspektiven Nachfragen stellen:

- Haben Sie die Eingabemasken von Vertrieb und Rechnungsabteilung bei der Optimierung ebenfalls berücksichtigt?
- Wenn Sie den Rahmen Ihrer Vorschläge erweitern, könnte sich dann eine Überarbeitung der gesamten Bedienungsfläche als sinnvoll erweisen?

- Sollten wir statt einer Eigenentwicklung besser das CRM-System eines Cloud-Anbieters verwenden?

Variieren Sie bewusst äußere, leicht beeinflussbare Rahmenbedingungen, z.B. indem Sie Teamsitzungen an verschiedenen Orten und zu verschiedenen Tageszeiten durchführen. Wenn z.B. mehrere Unternehmen oder Abteilungen an einem Projekt beteiligt sind, sollten Sie bewusst die Projektsitzungen bei verschiedenen Organisationseinheiten durchführen.

Befreien Sie sich aus der Status-quo-Falle!

Erinnern Sie sich zunächst bei jeder Entscheidung daran, dass die Beibehaltung des Status quo in der Tat die beste Wahl sein kann, aber dass Sie diese Wahl nicht deshalb treffen sollten, nur weil sie bequem ist. Folgende Techniken können Sie verwenden, um die Anziehungskraft des Status quo zu verringern:

- Schreiben Sie sich zuerst Ihre Ziele auf. Prüfen Sie dann, wie der Status quo diesen am meisten dienen kann. Untersuchen Sie, ob es in der aktuellen Situation Elemente gibt, die dem Erreichen Ihrer Ziele Barrieren in den Weg stellen.
- Halten Sie nie den Status quo für die einzige Alternative. Identifizieren Sie andere Optionen und benutzen Sie diese als Gegengewichte. Unterziehen Sie die Optionen einer gründlichen Prüfung und Gewichtung bezüglich Vor- und Nachteilen.
- Fragen Sie sich, ob Sie sich dafür entscheiden würden, genau Ihre jetzige Situation anzustreben, wenn sie eben nicht dem Status quo entspräche.
- Vermeiden Sie es, den Aufwand oder die Kosten bei der Abweichung vom Status quo zu übertreiben.
- Denken Sie daran, dass sich die Attraktivität des Status quo im Laufe der Zeit ändert. Beim Vergleich von Alternativen empfiehlt es sich, sie nicht nur hinsichtlich der Gegenwart sondern vor allem hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen zu prüfen.
- Wenn Sie mehrere Alternativen haben, die besser sind als der Status-Quo, sollten Sie nicht auf den Status quo als Kompromiss zurückfallen, nur weil Sie Schwierigkeiten haben, eine Wahl zu treffen. Zwingen Sie sich dazu, eine der Alternativen zu wählen.

Viele weitere Denkfallen

Kognitive Verzerrungen können auf vielfältige Art und Weise und in zahlreichen Variationen auftreten. Aus den in Tabelle 1 aufgeführten Quellen für Listen kognitiver Verzerrungen habe ich einige ausgewählt und mit kurzen Beispielen aus dem Projektalltag illustriert.

Quelle	URL
Wikipedia (engl.)	http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_cognitive_biases
Rational Wiki (engl.)	http://rationalwiki.org/wiki/List_of_cognitive_biases
Blog-Beitrag von Andrew Budkiewicz (engl.)	http://www.pmgu.co.uk/critical-thinking-and-logical-fallacies
Skeptiker Schweiz – Verein für kritisches Denken	https://www.skeptiker.ch/themen/kognitive-verzerrungen
Logical Fallacies (engl.)	http://www.logicalfallacies.info

Tabelle 1: Listen kognitiver Verzerrungen und Denkfallen.

Mitläufereffekt

Wir haben die Tendenz, etwas zu tun oder zu glauben, weil dies viele andere ebenfalls tun oder glauben. Dieser Effekt liegt dem menschlichen "Schwarmverhalten" zugrunde. Menschen verändern ihre Meinungen, wenn sie wissen, für welche Meinung sich andere entscheiden würden (Dambek, 2011). Dieser Umstand führt wiederum zu Gruppendenken (siehe Teil 1).

Beispiel: Werden Aufwandsschätzungen gemeinsam in einer Gruppe gemacht, fallen die Unterschiede der einzelnen Schätzungen geringer aus als wenn jeder diese Schätzung individuell für sich durchführt.

Wahlunterstützende Tendenz (Choice-supportive bias)

Wer eine Entscheidung getroffen hat, ist darum bemüht, die eigene Wahl besser aussehen zu lassen, als sie tatsächlich war.

Beispiel: Nach der Genehmigung eines Projekts wird der Auftraggeber aktiv Argumente sammeln, die seine Investitionsentscheidung unterstützen. Selbst wenn das Projekt nicht gut läuft, wird er Gründe finden, die seine damalige Entscheidung als korrekt erscheinen lassen. Dieser Effekt verhindert, dass wichtige Erfahrungswerte entstehen.

Kongruenz tendenz (Congruence bias)

Diese Tendenz besteht darin, Hypothesen ausschließlich durch Tests zu prüfen, die auf die Hypothese zugeschnitten sind und dabei Ergebnisse nicht mit einschließen, die auf alternativen Hypothesen beruhen.

Beispiel: Bei Qualitätsprüfungen werden nur Use Cases durchgespielt, die der Erwartungshaltung des Auftraggebers oder der Entwickler entsprechen. Die bei der tatsächlichen Verwendung auftretenden Situationen werden nicht adäquat berücksichtigt.

Aversion gegen Extreme (Extreme aversion)

Die meisten Menschen bemühen sich, nicht extrem zu sein, viel eher wählen sie eine Lösung in der Mitte.

Beispiel: Bei Meinungsfragen wird von den meisten Teilnehmern die mittlere Bewertung angekreuzt.

Fokussierungseffekt (Focusing effect)

Bei einer Analyse konzentriert man sich meist nur auf wenige Aspekte einer Situation und nimmt nicht alle Faktoren wahr. Dies führt zu Fehlern bei Prognosen.

Beispiel: Dies ist die größte Gefahr bei Kosten-Nutzen-Analysen oder Nutzwertanalysen. Wer von seiner Projektidee überzeugt ist, wird selbst unrealistische Nutzeffekte konstruieren und negative Nebeneffekte ignorieren.

Die wandelnden Torpfosten

Wenn jemand seine Position verändert und dabei behauptet, dass nicht er, sondern das Umfeld sich verändert hätte, versetzt er bildlich gesprochen die Torpfosten, während das Spiel noch läuft. Mit dem Phänomen der wandelnden Torpfosten ist verbunden, dass "Beweismaterial" verleugnet oder aus der Reichweite anderer existierender Beweise verschoben wird.

Beispiel: Ein Stakeholder ändert eine wichtige Produktspezifikation, behauptet aber, dass diese von Anfang an so bestanden hätte und er jetzt nur eine präzisere Beschreibung nachliefere.

Repräsentativitäts-Heuristik

Die Repräsentativitäts-Heuristik tritt ein, wenn Menschen repräsentatives Assoziieren verwenden anstelle von sachlicher Analyse.

Beispiel: Der Personalchef assoziiert den Kapuzenpulli des Bewerbers mit den kiffenden Skateboardern vor seiner Haustür und sagt ihm ab, obwohl der Bewerber die Qualifikationstests mit Abstand am besten bestanden hatte.

Verwechslung von Zusammenhang mit Ursache

Dabei werden Ursache und Wirkung aus zwei Variablen gefolgert, weil sie zufällig irgendwie zusammenhängen. Dieser Fehler passiert häufig in der Interpretation statistischer Daten.

Beispiel: Bei der Analyse der Zugriffszahlen auf die neu gestaltete Website wird festgestellt, dass der Höhepunkt des Traffics in den frühen Abendstunden liegt. Daraus schließt man, dass die Benutzer vor allem von privaten Rechnern zu Hause auf die Website zugreifen. Tatsächlicher Grund für den erhöhten Traffic aber ist, dass nach dem Relaunch am Abend die Website jeweils automatisch aktualisiert wird und die neu eingestellten Inhalte zu diesem Zeitpunkt getwittert werden bzw. über den RSS-Feed bekannt gemacht werden.

Critical Thinking – organisatorische Maßnahmen

Für jeden einzelnen bedeutet es bereits einen großen Gewinn, sich über den Effekt der kognitiven Verzerrung klar zu werden und sie durch gezieltes Überprüfen der eigenen Überlegungen bei Entscheidungen so gut wie möglich zu vermeiden. Aber auch Organisationen können dazu beitragen, durch geeignete Rahmenbedingungen kognitiven Verzerrungen den Boden zu entziehen und ihre Mitarbeiter zum kritischen Denken anzuregen.

Organisations- und Projektkultur prägen ganz wesentlich die Umgebung, in der systematische Fehler entstehen. Wenn es gilt, bei der Problemlösung organisatorische und politische Grenzen zu überwinden, um die Projektziele erreichen zu können, ist es notwendig, eine Kultur der Zusammenarbeit zu etablieren.

Aber da Kultur (gemäß Hofstede, 1997) sich nur langsam und schwer verändert, wäre ein logischer Ansatz für eine Organisationsentwicklungsstrategie, Management-Praktiken gewissermaßen "auf den Kopf zu stellen". Diese Änderung des gewohnten Rahmens führt dazu, dass die wichtigsten kognitiven Fallen weitgehend entschärft werden.

Im Folgenden beschreibe ich vier mögliche Herangehensweisen, um diesen Effekt zu erzielen. Die ersten beiden Beispiele veranschauliche ich anhand bekannter Projekte, die in der Projektmanagement-Literatur beschrieben sind.

Durchbrechen Sie Hierarchien und ausgetretene Pfade!

Als Boeing eine neue Verwaltung für das Boeing 777-Projekt einführte, sollten damit die veralteten Techniken und Management-Prozesse verbessert werden, die seit Jahrzehnten unverändert geblieben waren. Im Zentrum dieses Ansatzes stand eine offene Kultur, die bedingte, dass sich in den Teams Stellvertreter aus Technik, Produktion, Management, Lieferanten- und Kundenkreis befanden. Es war eine Kultur, die bei Konflikten und Kritik nicht entmutigte. Wenn ein Vorschlag ignoriert wurde, wurden die Teammitglieder aufgefordert, ihr Anliegen an die nächsthöhere Ebene heranzutragen. Diese Herangehensweise im Management war radikal neu: Sie brachte eines der erfolgreichsten Flugzeuge in der Geschichte der Luftfahrt hervor (Cohen, 2000).

Machen Sie Scheitern zum Erfolg!

Eine andere Strategie besteht darin, eine Kultur zu implementieren, die Angst vor dem Scheitern reduziert (Staw und Ross, 1987). Das US-Pharma-Unternehmen Merck erkannte, dass es bei der Betonung von Erfolg und Bestrafung von Misserfolg übertrieben hatte. Merck bot nun Wissenschaftlern vielversprechende Aktienoptionen an, wenn sie aussichtslose Projekte beendeten. Mit dieser Maßnahme belohnte Merck die Bereitschaft der Wissenschaftler zu akzeptieren, dass dem Projekt eine Erfolgsaussicht fehlte und dass es besser ist, sich bei einem anderen Projekt einzubringen (Weintraub, 2007). Ein Vorteil dieses Kulturwandels liegt darin, dass Manager weniger der Versuchung der Kostenversenkung (siehe Teil 1) erliegen.

Gehen Sie zurück in die Zukunft!

Eine weitere Möglichkeit, gegen Verzerrungen vorzugehen, ist die "Pre-Mortem-Methode" nach Gary Klein (Klein, 2003). Hierbei stellen die Manager sich vor, dass sie sich ein Jahr, nachdem ihr Projekt massiv gescheitert sei, treffen und sich rückblickend ausmalen, was zum Misserfolg des Projekts beigetragen haben könnte. Mit dieser Fiktion des vorweggenommenen Scheiterns kann das Ausmaß und die Wahrscheinlichkeit jeder Bedrohung analysiert und eingestuft werden, außerdem wirkt sie einem übersteigerten Selbstvertrauen (auch im Gruppendenken) entgegen.

Nach diesem fiktiven Ausflug in die unerwünschte Zukunft kehren die Manager in die heutige Situation zurück und können die Maßnahmen planen und ergreifen, die das Projekt vor dem in der Fantasie erlebten frühzeitigen "Tod" schützen.

Sprechen Sie eine Sprache, die Sie weniger gut beherrschen, um sich besser zu verstehen!

Unsere jeweilige Muttersprache, mit der wir noch Kindheitserinnerungen und vielfältige andere Assoziationen verknüpfen, ist eine Quelle vieler kognitiver Verzerrungen. Eine sehr radikale Möglichkeit, diese Verzerrungen zu überlisten besteht darin, im Team eine Sprache zu wählen, die nicht der Muttersprache der meisten Mitglieder entspricht. Wenn wir eine Fremdsprache benutzen, drücken wir uns gezwungenermaßen einfach und klar aus. Aufgrund der wesentlich weniger intensiven Assoziationen ist die Benutzung einer Fremdsprache eine gute Methode, um dem Rahmeneffekt auszuweichen.

Die gefährlichste Falle zum Schluss: Der "Blinde Fleck"

Wenn Sie glauben, dass Sie, nachdem Sie diesen Artikel gelesen haben, nunmehr immun gegen kognitive Verzerrungen sind, dann stecken Sie tief in der gefährlichsten und folgenreichsten Denkfalle, die es nur gibt: Dem "Blinden Fleck" (bias blind spot)! Ihren Namen hat diese kognitive Verzerrung vom "Blinden Fleck" auf unserer Netzhaut. An dieser Stelle haben wir keine Lichtrezeptoren, weil sich hier die Sehnerven der Netzhaut sammeln und gebündelt aus dem Augapfel führen. Dennoch nehmen wir diesen begrenzten Bildausfall nicht bewusst wahr, da unser Gehirn diese Lücke automatisch auffüllt, so dass wir den Eindruck eines vollständigen Gesichtsfeldes haben (Wikipedia, 2014).

Die Blinde-Fleck-Verzerrung in der Psychologie steht dafür, dass wir dank der Bestätigungsheuristik die Wirkung von kognitiven Verzerrungen in Entscheidungen anderer erkennen, während wir blind sind für die Wirkung eigener Entscheidungen und für die kognitiven Verzerrungen, die dahinter stecken. Wir glauben, dass die eigenen Entscheidungen objektiv getroffen werden. Wie in Teil 1 ausführlich dargestellt, laufen Heuristiken im Unterbewusstsein ab, ohne dass wir etwas davon merken. So wie unser Stammhirn viele Körperfunktionen steuert, ohne dass wir bewusst eingreifen müssen, so liefert es uns auch beständig unterbewusste Vorschläge für unsere Handlungen und Entscheidungen.

Betrachten Sie diesen Artikel deshalb nicht als interessante Information zum Abspeichern, sondern als Ansporn, selbst "kritisch zu denken"!

Literatur

- Ariely, Dan: Denken hilft zwar, nützt aber nichts: Warum wir immer wieder unvernünftige Entscheidungen treffen, 2008, ISBN-10: 3426274299 (engl. Titel; "Predictably Irrational")
- Budkiewicz, Andrew: The Project Managers' Guide To The Universe, Project management – Critical thinking and logical fallacies, Nov. 25th, 2010, <http://www.pmg.u.co.uk/critical-thinking-and-logical-fallacies>
- Cohen, Isaac; North American Case Research Association (NACRA): Philip Condit and the Boeing 777: From Design and Development to Production and Sales, Case Research Journal, 2000,
- Dambeck, Holger: Schwarmintelligenz: Gemeinsam sind wir dümmer, Spiegel online, 17.05.2011, <http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/schwarmintelligenz-gemeinsam-sind-wir-duemmer-a-762837.html>
- Dunegan, Kenneth J.: Framing, Cognitive Modes, and Image Theory: Toward an Understanding of a Glass Half Full, Journal of Applied Psychology, 1998, Vol. 78, No. 3, 491-503

- Hofstede, Geert: Cultures and Organizations: Software of the Mind. 1st edition, McGraw-Hill USA, 1997, ISBN-13: 978-0071439596
- Klein, Gary: The Pre-Mortem, aus „The Power of Intuition“, 2003, S. 98–101, http://www.wdtb.noaa.gov/courses/risk-comms/module_2/documents/pre-mortem.pdf
- Nussbaum, Philippe: **Erfahrungsbericht der CSS Versicherung. Mit Kollegialer Beratung weg vom Einzelkämpfertum**, Projekt Magazin, 16/2006
- Staw, Barry M.; Ross, Jerry: Behavior in escalation situations: Antecedents, prototypes, and solutions. Research in Organizational Behavior, Vol 9, 1987, p 39-78, http://www.researchgate.net/publication/232560639_Behavior_in_escalation_situations_Antecedents_prototypes_and_solutions
- Weintraub, Arlene: Is Merck's Medicine Working?, Bloomberg Businessweek, 17.9.2007, <http://www.businessweek.com/stories/2007-07-29/is-mercks-medicine-working>
- Wikipedia: Blinder Fleck (Auge), [http://de.wikipedia.org/wiki/Blinder_Fleck_\(Auge\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Blinder_Fleck_(Auge)) (zuletzt eingesehen im Dezember 2014)

Fachbeitrag

"Nicht-Entscheiden" hat System – Ursachen erkennen und richtig reagieren

Richtige, klare, verbindliche Entscheidungen beeinflussen den Projekterfolg substantiell. Entscheidungen müssen in der Regel schnell getroffen werden, selbst dann, wenn die Entscheidungsgrundlage noch ungeklärte Punkte beinhaltet. Doch viele Projekte leiden unter Entscheidungsproblemen: Endlose Diskussionen im Lenkungsausschuss oder ständige Nachforderungen der Kundenseite ("Moving Targets") gehören zum Alltag.

Es sind nicht nur rationale Überlegungen, die Entscheidungen beeinflussen. Auch emotionale Einflüsse und politisches Kalkül können sich auf den Projektverlauf erheblich auswirken. Mancher Projektleiter muss sich ständig mit fehlenden oder unverbindlichen Entscheidungen auseinandersetzen.

Dieser Beitrag befasst sich mit der Psycho-Logik von Entscheidungsprozessen. (Un-) Sinn und (Schein-) Nutzen von Entscheidungsproblemen in Projekten und Organisationen werden analysiert.

Im Mittelpunkt stehen zwei Fragen:

1. Worin liegt der Nutzen für Personen und Gremien, Entscheidungen zu vermeiden?
2. Wie werden Entscheidungen hinausgezögert oder vermieden und mit welchem Repertoire geschieht das?

Wer diese Zusammenhänge kennt, dem fällt es leichter, Entscheidungsprobleme frühzeitig zu erkennen und klare Entscheidungen vom Auftraggeber bzw. vom Lenkungsausschuss einzufordern.

Modelle jenseits der Rationalität

Das in Bild 1 gezeigte einfache und bewährte Schema, Probleme zu lösen, ist weithin bekannt.

Rationale Entscheidungshilfen sind notwendig, um Probleme richtig zu lösen. Doch sollte man sich davor hüten, die in Projekten getroffenen Entscheidungen nur durch rationale Modelle zu erklären. Charakteristisch für diese Modelle ist nämlich die fälschliche Annahme, der Entscheider handle durchweg rational.

Autor



Gero Lomnitz

IPO Köln, seit mehr als
25 Jahren Berater und
Trainer mit Schwerpunkt

Projektmanagement, Change
Management und Teamentwicklung

Kontakt: contact@ipo-lomnitz.de

Mehr Informationen unter:
> projektmagazin.de/autoren

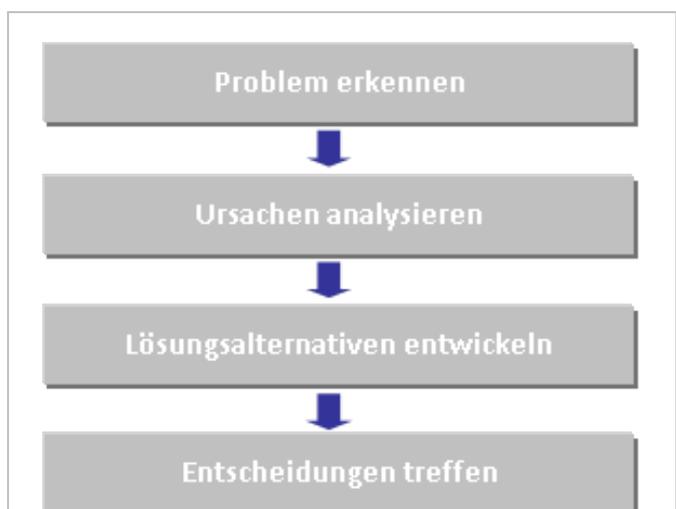


Bild 1: Einfaches und bewährtes Schema zur Problemlösung

Doch fachliche und emotionale Unsicherheiten von Personen oder Entscheidungsprobleme eines Gremiums, Bereichsdenken, Spannungen im Team oder Interessenkonflikte bei Kunden beeinflussen notwendige Entscheidungen stark. Manchmal werden Entscheidungen mit dem Ziel verzögert, ein Projekt zu blockieren. Manche Entscheidungen lösen das erkannte Problem nicht, sondern verlagern es stattdessen. Oder Entscheidungen werden gefällt und anschließend gleich wieder aufgehoben.

Um Entscheidungsprozesse zu verstehen, muss die Projektleitung begriffen haben, welchen Sinn es für eine Person oder ein Gremium macht, eine notwendige Entscheidung nicht zu treffen. Eine gute Projektleitung ist in der Lage, Entscheidungsprobleme frühzeitig zu erkennen, die inhaltlichen, emotionalen und politischen Ursachen zu verstehen und Entscheidungen vom Auftraggeber bzw. vom Lenkungsausschuss einzufordern.

Beispiele aus der Praxis

- Die Projektleitung stellt im Lenkungsausschuss innerhalb von acht Wochen bereits zum dritten Mal die Ressourcenproblematik dar, um endlich eine klare Entscheidung zu erhalten. Auch in dieser Sitzung verstehen die Mitglieder dieses Prioritätenproblem, sehen sich aber außerstande, es zu lösen.
- Die Entscheidungskompetenzen der Projektleiter sind unklar: Der Projektleiter hat formal die Verantwortung für das Projekt – doch entscheiden darf er de facto nichts, was zu erheblichen Unsicherheiten und unproduktiven Absicherungsgesprächen führt.
- Die Mitglieder eines Projektteams kritisieren den Projektleiter, weil er in den Teamsitzungen zu wenig und vor allem nicht klar genug entscheidet. Der Vorwurf lautet: "Er will es allen recht machen, er sichert sich zu stark ab."
- Die Projektleitung steht vor einer grundsätzlichen Frage: Soll ich das Projekt angesichts der laufenden Kapazitätsprobleme und der vielen Moving Targets überhaupt noch weiter führen? Ich werde für den Projekterfolg bzw. Misserfolg verantwortlich gemacht, obwohl die Geschäftsführung die Rahmenbedingungen immer wieder ändert.

Vorteile der Nicht-Entscheidung

Werfen wir einen Blick hinter die Kulissen von Entscheidungsprozessen. Die Kernthese lautet: Es kann einen Sinn haben, klare Entscheidungen zu verzögern oder zu umgehen. Wer klare Entscheidungen vermeidet, hat davon einen Nutzen.

Im folgenden Abschnitt werden einige Vorteile der so genannten "Nicht-Entscheidung" dargestellt.

Unsichere Zukunft vermeiden

Es ist oft anstrengend, eine Entscheidung zu treffen. Bedeutet dies in vielen Fällen doch, einen gewohnten Zustand aufzugeben, mit dem man sich angefreundet oder arrangiert hat. Das trifft vor allem dann zu, wenn der neue Zustand unbekannt ist, die Vorteile gegenüber dem bisherigen wenig transparent sind.

Ein Teilprojektleiter ist mit seiner Arbeit seit längerer Zeit unzufrieden, weil dieses Teilprojekt nach Aussagen des Gesamtprojektleiters bereits vor sieben Monaten abgeschlossen sein sollte. Er wird immer wieder getröstet. Auf die Frage, warum er seine Situation nicht verändert, antwortete er: "Ich entscheide lieber nichts, denn ich weiß ja nicht, was danach kommt." Dieses Verhalten kann zu Resignation führen, weil die Entscheidung, sich nicht zu entscheiden, viel persönliche Energie blockiert.

Alle Wege offenhalten

Sich entscheiden erfordert, sich auf eine von mehreren Wahlmöglichkeiten festzulegen. Durch eine Entscheidung wird demnach eine Anzahl von Möglichkeiten ausgegrenzt. Damit positioniert sich der Entscheider, was mit Risiken oder Unannehmlichkeiten verbunden sein kann – zumal dann, wenn er sich mit seiner Entscheidung gegenüber anderen Personen abgrenzen muss. Sich nicht zu entscheiden hat also den Vorteil, dass man sich alle Wege offen hält. Diese Einstellung gibt es bei entscheidungsschwachen Personen häufig. Sie leben in dem Aberglauben, dass sie durch ihr Verhalten eine Entscheidung vermeiden können, und zahlen dafür einen hohen Preis: Sie werden als profillos wahrgenommen und deshalb wenig geachtet. Außerdem werden Entscheidungen über ihren Kopf hinweg getroffen.

Reflektieren Sie gerade in schwierigen Situationen, ob Sie sich klar genug positioniert haben. Wer Profil zeigt, wird gesehen und geachtet.

Negative Konsequenzen vermeiden

Negative Erfahrungen mit Entscheidungen können zu Verunsicherung führen. Man hat Angst vor den Konsequenzen. Keine Entscheidung zu treffen bietet den Vorteil, negative Konsequenzen zunächst zu vermeiden. Übrigens ist es in der Praxis oft nur schwer zu trennen, ob negative Konsequenzen real passieren oder ob der Betroffene diese nur vermutet.

Angriffsposition offenhalten

Wer entscheidet, gibt sich zu erkennen und macht sich angreifbar. Der Nutzen der Nicht-Entscheidung kann darin bestehen, die Entscheidung eines anderen nachträglich kritisieren zu können, weil man sich selbst alle Optionen offen gehalten hat. Dieses Verhalten gehört zu den erprobten Spielen bei Intrigen in Organisationen.

Anderen nicht weh tun

Wer entscheidet, macht sich nicht immer Freunde, vor allem bei personellen Entscheidungen. Es muss nicht um Entlassungen oder Versetzungen gehen, sondern es kann sich auch um eine notwendige Kritik handeln. Viele Menschen haben Probleme damit, einem anderen weh zu tun. Sei es, dass sie sich mit ihm identifizieren oder Angst vor den Folgen haben. In der Praxis sieht man immer wieder, dass solche Entscheidungen verzögert oder nur Andeutungen gemacht werden. Letztere sind für den anderen kaum zu verstehen und lassen Interpretationen und Fantasien Spielraum.

Der Nutzen daraus, anderen nicht weh zu tun, ist aber mit einem hohen Preis verbunden: Man tut sich selbst weh. Hier hilft nur die Reflexion des eigenen Verhaltens und die Auseinandersetzung mit der Frage: Kann und muss ich es immer anderen recht machen? Sicher schätzen die Mitglieder einen Projektleiter nicht, der knallhart über Einwände hinweg-

geht und ohne jede Diskussion kritisiert. Aber Projektleiter, die ständig um den heißen Brei reden, um vermeintlich "die Motivation nicht zu gefährden", sind genauso wenig beliebt. So entstehen Unzufriedenheit und Unproduktivität.

Vielfältiges Repertoire von Nicht-Entscheidern

Wie schaffen es Personen und Gremien, sich vor Entscheidungen zu drücken? Nicht-Entscheider haben ein großes Repertoire an Verhaltensmöglichkeiten.

Angeblicher Informationsbedarf

Eine beliebte Möglichkeit, notwendige Entscheidungen nicht zum richtigen Zeitpunkt zu treffen, besteht darin, sich zunächst umfassender informieren zu wollen. Nach außen wird Aktivität suggeriert. Dennoch kommt man um eine Entscheidung vorerst herum.

Informationsflut als Schutzwall

Auch die Umkehrung dieses Spiels ist allgemein bekannt: "Wir können nicht entscheiden, weil wir die Informationsflut sichten müssen." Die Anhäufung von Informationen kann als Schutzwall benutzt werden, um Entscheidungen zu vermeiden.

Kombination aus Informationsbedarf und -flut

Oft werden diese beiden Strategien kombiniert. Zuerst heißt es: "Wir können nicht entscheiden, weil wir zu wenig informiert sind", um anschließend zu sagen: "Wir können nicht entscheiden, weil wir die Informationen noch klären müssen." Diese Kombination lässt sich lange aufrechterhalten. Fällt dann endlich die Entscheidung, hat sich die Grundlage allerdings oft schon so weit verändert, dass die Entscheidung nur mehr falsch sein kann.

Suche nach Sicherheit und Orientierung

Menschen, die wenig an sich selbst glauben, suchen sich ihre Orientierung woanders. Man sichert sich ab und entzieht sich auf diese Weise vermeintlich seiner Verantwortung. Dieses "Sich-Absichern" kann unbewusst geschehen. Es kann aber auch ganz gezielt eingesetzt werden, um Entscheidungen zu verzögern. Normalerweise sind mindestens zwei Personen beteiligt: der eine, der sich absichern möchte und der andere, der sich zur Absicherung anbietet. Manche Projektleiter oder Auftraggeber geben einen hervorragenden "Partner" für Absicherungen ab.

Ein Beispiel: Ein Teilprojektverantwortlicher in einem größeren Projekt ließ notwendige Entscheidungen häufig offen. Die Situation sei noch zu unklar, argumentierte er. Dadurch kam es immer wieder zu Verzögerungen. Er wollte keine Entscheidung treffen, die seinem Linienvorgesetzten missfallen konnte. Der Gesamtprojektleiter akzeptierte dieses Verhalten und bemühte sich, die Entscheidungen für den Teilprojektleiter zu treffen. Daran litten Entscheidungsqualität und -geschwindigkeit.

Angeblicher Zeitmangel

Die Verzögerung, das bewusste oder unbewusste Einsetzen von Zeit, gehört wohl zu den häufigsten Mechanismen, um eine Entscheidung zu vermeiden. Das "keine Zeit haben" kann sowohl zur Rechtfertigung gegenüber anderen Personen wie auch des Betreffenden selbst eingesetzt werden. Man beschäftigt sich mit vielen anderen Dingen, um eine unangenehme Entscheidung herauszuzögern.

Informationskanäle verstopfen

Entscheidungen oder Veränderungen lassen sich vermeiden, indem Informationen nicht zugelassen werden. Die Kanäle zwischen System-Umwelt und System-Innenwelt werden verstopft. Im persönlichen Bereich oder bei Familien entspricht dieses Verhalten neurotischen Mustern. Es kommt zu einem unheilvollen Widerspruch zwischen der Wahrnehmung und der Realität draußen bzw. zur Schaffung einer verzerrten Realität. Doch die Wirklichkeit holt Projektleiter oder Projektteams, die sich so verhalten, über kurz oder lang ein.

Entscheidungsschwächen im Kontext verstehen

Um die Entscheidungsschwäche von Projektleitern oder Projektmitarbeiter zu verstehen, darf man den Blick nicht nur auf persönliche Ursachen richten. Oft sind individuelle Entscheidungsprobleme nur im Kontext der Unternehmens- bzw. Projektkultur zu verstehen.

Beispiel: In einem größeren mittelständischen Industrieunternehmen mit 1.500 Mitarbeitern wurde offiziell folgende Projektkultur propagiert: "Unsere Stärke liegt in den qualifizierten und selbstbewussten Projektleitern und -mitarbeitern, die eigenständig handeln und ihre Entscheidungen verantwortungsbewusst im Rahmen ihrer Kompetenzen treffen." Diese Aussage hatte sicherlich im Anspruchsdenken der Geschäftsführung ihre Gültigkeit, doch gleichzeitig gehörte zur Organisationskultur noch eine andere Realität: "Ich darf entscheiden. Doch wehe, ich mache einen Fehler oder treffe Entscheidungen, die mein Chef anders träfe."

Entscheiden Sie selbständig – entscheiden Sie wie ich!

Kein Wunder, dass in diesem Unternehmen eine erhebliche Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit bestand und viele Projektmitarbeiter und Projektleiter starke Absicherungstendenzen zeigten. Entscheidungen, die das Projektteam treffen hätte müssen, wurden gerne nach oben zum Auftraggeber oder zur Geschäftsführung verlagert.

Die Entscheidungsbereitschaft hängt auch von den Regeln und Normen im Unternehmen ab. Damit sollen individuelle Faktoren oder gruppendynamische Probleme innerhalb eines Teams als Ursache keineswegs in Frage gestellt werden.

Was kann die Projektleitung in diesen Fällen unternehmen?

- Machen Sie den Auftraggeber, die Mitglieder des Lenkungsausschusses oder die Geschäftsführung auf solche organisationskulturellen Widersprüche aufmerksam.
- Zeigen Sie die Auswirkungen des Problems möglichst operational auf.

- Welche Konsequenzen haben diese Widersprüche für die Zielerreichung des Projekts und für das Engagement der Projektmitarbeiter?

Entscheidungen herbeiführen

In allen Beispielen steht die Projektleitung zunächst vor der Grundfrage: Kann ich die Entscheidungsprobleme akzeptieren, um den Projekterfolg nicht zu gefährden? Oder muss ich handeln, die Probleme auf den Tisch bringen. Die Antwort ist klar: Wenn es wirklich Entscheidungsprobleme sind, dann muss die Projektleitung sie transparent machen.

- Zeigen Sie die Konsequenzen der fehlenden Entscheidung auf, schriftlich und mündlich. Analysieren Sie dabei die Auswirkungen für den Kunden, für Zeit und Budget sowie die Konsequenzen für andere Projekte.
- Fordern Sie klare Entscheidungen. Entlassen Sie weder den Auftraggeber noch die Mitglieder des Lenkungsausschusses aus ihrer Verantwortung.
- Suchen Sie sich Unterstützung im Management. Informelle Gespräche im Vorfeld einer Sitzung haben häufig einen starken Einfluss.
- Beziehen Sie eine klare Position. Denn auch die Bestimmtheit, das Grenzmanagement der Projektleitung, beeinflusst die Entscheidungen in Gremien. Im Volksmund sagt man: "Mit dem kann man das machen, mit dem nicht."

Auch wer sich nicht entscheidet, der entscheidet.

Es ist unmöglich, **nicht** miteinander zu kommunizieren. Wenn in einem Team zwei Akteure nicht mehr miteinander reden, handelt es sich um eine besonders eindringliche, unproduktive und belastende Kommunikationsform.

Analog zu dieser Aussage gilt: Sich nicht zu entscheiden ist auch eine Entscheidung. Die Aussage "Ich kann mich nicht entscheiden" beruht auf dem Trugschluss, es wäre möglich, sich nicht zu entscheiden. In manchen Situationen ist es hilfreich, auf dieses Paradoxon aufmerksam zu machen, um eine klare Entscheidung zu erreichen. Die Projektleitung kommt teilweise nicht umhin, die Entscheidungsträger auf die Trägheit des Entscheidungsprozesses hinzuweisen. Eine Kernfrage für jeden Projektleiter lautet: "Was habe ich getan, um die notwendigen Entscheidungen zu bekommen?"

Was tun, wenn die Entscheidung trotzdem ausbleibt?

Sie haben die Probleme und deren Konsequenzen dem Auftraggeber und dem Lenkungsausschuss professionell erläutert und eine Entscheidungsvorlage präsentiert. Auf die Konsequenzen der fehlenden Entscheidung für das Projekt haben Sie mehrmals deutlich hingewiesen, mündlich und schriftlich. Dennoch bekommen Sie die notwendige Entscheidung nicht. Stattdessen vertröstet man Sie auf die nächste Sitzung. Was können Sie tun?

- Es bringt in der Regel nichts, immer wieder die Probleme und deren sachliche Konsequenzen zu präsentieren. Weisen Sie stattdessen auf das Wiederholungsmuster des schlechten Entscheidungsprozesses hin, indem Sie die Anzahl der falschen Versprechungen nennen. Sie kommunizieren nicht mehr die Sachprobleme. Thematisieren Sie die Zusammenarbeit zwischen den Entscheidungsträgern und der Projektleitung.

- Prüfen Sie, ob Sie noch andere Personen einschalten können, um die Entscheidung zu bekommen. Machtpromotoren sind wichtig.
- Wenn Sie keine finden, dann stehen Sie vor einer Grundsatzentscheidung: Kann und will ich unter diesen Voraussetzungen das Projekt weiter leiten? An dieser Frage dürfen Sie sich nicht vorbeimogeln. Zugegeben, diese Situation kann schwierig für Sie sein, abhängig von den Personen in Ihrem Umfeld. Doch wenn Auftraggeber oder Lenkungsausschuss nicht entscheiden, könnte man Ihnen später die Verantwortung für die negativen Folgen zuschieben.
- Teilen Sie den Entscheidungsträgern mit, unter welchen Voraussetzungen Sie bereit sind, das Projekt weiter zu leiten. Zeigen Sie ihnen Ihre Grenzen auf, schaffen Sie eine Entscheidungssituation, in der andere handeln müssen. Die Alternative ist nicht rosig: Es geht so weiter wie bisher. Denken Sie daran: Es ist nicht möglich, sich nicht zu entscheiden.

Empfehlungen – paradox

Nachfolgend sind – nicht ganz ernst gemeint – Methoden zusammengefasst, mit deren Hilfe Sie klare Entscheidungen vermeiden können. Die paradoxe Formulierung soll daran erinnern, wie wichtig gesunder Menschenverstand bei dieser Thematik ist.

- Glauben Sie fest daran, es wäre möglich, sich nicht zu entscheiden. Die Entscheidungen anderer werden Sie irgendwann sicher einholen.
- Nehmen Sie Probleme nicht zur Kenntnis. Der Volksmund lehrt uns: "Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß." Lassen Sie die Informationen nicht zu. Das Repertoire ist bestechend einfach: ignorieren, verleugnen, verdrängen.
- Berufen Sie sich auf die bekannten und akzeptierten Zeitprobleme, denn nur unwichtige Personen haben Zeit. Zeitprobleme können Sie sowohl zur Rechtfertigung vor anderen als auch vor sich selbst verwenden.
- Aussitzen ist eine hervorragende Methode, Entscheidungen zu verzögern. Machen Sie es aber geschickt: Teilen Sie anderen häufiger mit, dass Sie sich intensiv mit dem Problem beschäftigen. Wenn Sie sich dabei auf Komplexität berufen können, ist das besonders vorteilhaft.
- Sichern Sie sich ab, wo immer es geht. Wer lebt schon gerne mit Risiken? Fragen Sie alle Beteiligten nach ihrer Meinung und erweitern Sie den Kreis der beteiligten Personen kontinuierlich. Berufen Sie sich auf wichtige Key Player, deren Meinung für die Entscheidungsfindung absolut relevant ist. Wenn Sie Glück haben, löst sich das Problem irgendwann von selbst.
- Delegieren Sie Ihre Entscheidungen an Dritte, am besten an diejenigen, die über das jeweilige Thema nicht entscheiden können. Dann bekommen Sie das Problem zwar irgendwann wieder zurück, aber Sie haben Zeit gewonnen.
- Sehen Sie sich trotz intensiver Bemühungen genötigt zu entscheiden, bleibt Ihnen noch eine gute Möglichkeit: Treffen Sie eine Entscheidung, die das Problem verschleiert bzw. auf einen Neben-Kriegsschauplatz verlagert. Wenn Sie Glück haben, müssen andere es dann lösen.

Methode

Emotionen bewusst machen und einbeziehen

Mit systemischem Vorgehen souverän entscheiden

Um Entscheidungen zu fällen, wenden Menschen verschiedene Methoden an: Die einen entscheiden aus dem Bauch heraus, andere legen sich eine Liste an, mit der sie das Für und Wider ihrer Alternativen abwägen. Durch beide Vorgehensweisen können wir zufriedenstellende Ergebnisse bekommen, die aber stärker durch unbewusste Emotionen beeinflusst sein können, als es uns lieb ist.

Vertrauen wir auf unser Bauchgefühl, passiert dies leicht, da wir bewusst auf Intuition und damit Gefühl setzen und die dabei wirkenden Kräfte selten hinterfragen. Das Abwägen erscheint uns dagegen als rein rationaler Vorgang, doch hier lauern blinde Flecken, da wir unbewusst mögliche Alternativen einfach übersehen bzw. vergessen oder wesentlich emotionaler bewerten, als wir uns eingestehen. Das systemische Denken zielt darauf ab, diese Lücken zu füllen und möglichst viele, auch zunächst verborgene Aspekte sowie Wechselwirkungen in die Entscheidungsfindung miteinzubeziehen.

Entscheidungssituationen sind nicht zu verwechseln mit einem normalen Handlungsbedarf, den Projektleiterinnen und Projektleiter mit klassischem Projektmanagement steuern. Echte Entscheidungssituationen liegen vor, wenn nicht ausreichend Faktenwissen zur Verfügung steht, um klar zu erkennen, welches Vorgehen weiterhilft. Stattdessen gilt es, eine Fülle von Aspekten abzuwägen, Erfahrungen und Einschätzung kommen ins Spiel und damit steigt das Risiko, dass wir uns unbewusst in eine Richtung steuern lassen, in die wir eigentlich gar nicht wollen. Systemisches Vorgehen bzw. Fragen zielt darauf ab, auch die Entscheidungskriterien jenseits der Zahlen, Daten, Fakten dem Verstand zugänglich zu machen und so die eigene Souveränität und damit die Entscheidungskompetenz zu stärken.

Was ist "systemisches Denken"?

Bei der Analyse oder der Bearbeitung eines Themas denken wir immer dann "systemisch", wenn wir

- möglichst alle Elemente, die das Thema beeinflussen, berücksichtigen und auch Unterschiede miteinbeziehen, wie z.B. zwischen dem System und seinem Umfeld
- Eigenschaften, die wir Personen zuschreiben, im Zusammenhang mit deren Rolle und Kontext sehen
- weniger auf Ursache-Wirkung-Beziehungen, sondern auf Wechselwirkungen achten

Autor



Harald Heinrich

Dipl.-Wirtsch.-Inf. (Uni.),
zertifiz. Senior Projekt-
manager (IPMA) und syst.

Berater (SySt), NLP-Trainer (DVNLP)
und Gesundheitscoach (IPEG)

Kontakt: info@harald-heinrich.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Systemisches Vorgehen

Systemisches Vorgehen verbindet die Vorteile verschiedener herkömmlicher Strategien zur Entscheidungsfindung. Viele Menschen verlassen sich z.B. auf ihre Intuition: Sie vertrauen darauf, dass in ihrem Gehirn ausreichend Know-how und Erfahrungswissen abgespeichert sind und entscheiden sich nach einer Analyse von Problem und Handlungsoptionen "aus dem Bauch heraus". Andere gehen vor allem mit Sachverstand und Logik an die Entscheidung heran. Sie analysieren die "Gefahrenlage", erfassen mit einem Brainstorming relevante Aspekte, oder versuchen mit Kreativitätsmethoden wie dem morphologischen Kasten, ihre Handlungsoptionen auszuloten. Beide Vorgehensweisen können zu befriedigenden Ergebnissen führen, bergen aber auch das Risiko, dass unbewusste Emotionen einen Einfluss bekommen, den wir ihnen bewusst nicht geben würden.

Souveränität gewinnen

So ist das Bauchgefühl vielleicht nicht, wie wir meinen, von unseren fachlichen Erfahrungen und unserem Wissen geprägt, sondern von Erfahrungen aus der Kindheit, unbewussten Ängsten oder Charakterzügen, denen wir keineswegs nachgeben würden, wären sie uns bewusst. Beim scheinbar rationalen Abwägen kann es uns zum einen passieren, dass wir mögliche Alternativen einfach "vergessen", weil sie nicht in die eigenen Denkmuster passen. Zum anderen bleibt auch hier ein Entscheidungsspielraum, den wir mit Erfahrungen und Einschätzungen füllen, die immer auch emotional geprägt sind. Mit Hilfe des systemischen Denkens erlangen wir Zugang zu dem, was in diesem Raum geschieht, um möglichst viele, zunächst verborgene Aspekte sowie Wechselwirkungen in die Entscheidung einzubeziehen.

Anders als das lineare Denken, das auf nachvollziehbare Ursache-Wirkung-Beziehungen abzielt, versucht das auch "zirkulär" genannte Denken also, komplette Systeme mit all ihren Elementen und deren Wechselwirkungen, zu erfassen. Besonders wichtig ist dieses Vorgehen, wenn wir uns in einer Entscheidungssituation unwohl fühlen, ohne dass wir uns im ersten Moment erklären können, warum das so ist. Für diese Situationen eignen sich systemische Fragen, die uns helfen, mehr über unser Denken, Wollen und Fühlen zu erfahren und so an Souveränität im Entscheidungsprozess zu gewinnen.

Theoretische Grundlagen

Das systemische Vorgehen basiert auf der Allgemeinen **Systemtheorie** von Ludwig von Bertalanffy (s. auch Wikipedia) und der in den 1970er Jahren im Mental Research Institute u.a. von Don Jackson, Gregory Bateson, Virginia Satir und Paul Watzlawick entwickelten **systemischen Familientherapie** (s. auch Wikipedia), die Interaktionen zwischen Familienmitgliedern und dem sozialen Umfeld bewusst in die Problemlösung einbezieht, sowie den seit den 80er Jahren darauf aufbauenden systemischen Schulen u.a. in **Heidelberg** (Helm Stierlin, Gunthard Weber), **Mailand** (Mara Selvini Palazzoli) und **München** (Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd).

Den Weg in die Managementtagen fand das systemische Denken vor allem durch die Werke "Systemisches Management" von Fredmund Malik und "Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation" von Peter M. Senge. Inzwischen gibt es zahlreiche Universitäten, Hochschulen und Institutionen, die systemische Ansätze anbieten und lehren.

Entscheidungsfindung mit systemischen Fragen

Dieser Artikel beschreibt anhand von zwei konkreten Beispielen, wie wir in unserem Alltag mit systemischen Fragen Schritt für Schritt zur Entscheidungsfindung kommen. Die Beispiele behandeln sowohl typische Projektthemen, als auch persönliche Entscheidungen.

Zur Durchführung benötigen wir ein bis zwei Stunden Zeit (je höher die Komplexität, desto länger), eine ruhige Umgebung, in der wir uns gut konzentrieren können – Tür zu, Handy aus, freie Tischplatte – und einen Stapel Post-its, am besten in verschiedenen Farben.

Das Thema benennen

Am Beginn der Entscheidungsfindung fragen wir uns: "Vor welcher Entscheidung stehe ich?" Die Antwort müssen wir ganz konkret formulieren. Je exakter wir formulieren, desto leichter wird es uns im weiteren Prozess fallen, die relevanten Aspekte für die konkret anstehende Entscheidung zu identifizieren.

Einsatz von Post-its

Damit am Ende des Denkprozesses sämtliche Aspekte in die Entscheidung mit einfließen, werden alle Antworten bzw. Ergebnisse auf Post-its notiert. Zur besseren Übersicht wird empfohlen, für jeden Denkschritt eine andere Farbe zu verwenden. Haben Sie das Gefühl, dass verschiedene Antworten auf eine Frage zusammengehören, schreiben Sie diese gemeinsam auf einen Zettel, ansonsten bekommt jedes Ergebnis seinen eigenen Zettel. Um die Übersicht zu behalten, sollten Sie sich pro Frage auf maximal drei Antworten beschränken.

Die Beispiele: Herr Koch und Frau Rheinisch

In unseren Beispielen kommen die Protagonisten wie folgt zu ihren Benennungen des Themas:

Herr Koch arbeitet als Projektmanager und hat seit einigen Jahren die Aufgabe, die Services seines Unternehmens bei wechselnden Kunden zu implementieren. Er erledigt seine Arbeit zur Zufriedenheit seines Chefs und kommt gut damit zurecht. Dennoch wächst in ihm ein Gefühl der Unzufriedenheit, auch weil früher gleichgestellte Kollegen inzwischen aufgestiegen sind. Generell hat er das Gefühl, er müsste mal etwas anderes tun und außerdem deutlich mehr Geld verdienen. Sein Thema: "Ich möchte mich beruflich verändern."

Frau Rheinisch leitet ein IT-Projekt und hat den Auftrag, ein Vorhaben bis Ende des Kalenderjahres mit einem bestimmten finanziellen Budget durchzuführen. Sie weiß, dass die Einführung des IT-Anwendungssystems komplex, aber machbar ist. Den genannten Endtermin und das finanzielle Budget betrachtet sie als zumindest problematisch. Jetzt sieht sie sich vor der Entscheidung zwischen zwei Alternativen:

Sie befürchtet, dass das Projektteam die Motivation noch vor dem Start des Projekts verlieren wird, wenn sie alle Informationen auf den Tisch legt. Sie definiert diese Handlungsoption "Alle Informationen auf den Tisch" als Alternative A.

Daher überlegt sie, ob sie zunächst nur das inhaltliche Ziel nennt, den gesetzten Endtermin und die Budgetlimitierung dabei verschweigt und gemeinsam mit dem Team erst einmal eine Projektplanung und einen realistischen

Endtermin erarbeitet. Damit würde sie ihrem Team jedoch Informationen vorenthalten und gegen die Weisung der Geschäftsführung verstoßen. Diese "Teamarbeit ohne Budget- und Termindruck" stellt ihre Alternative B dar.

Das Kick-off-Meeting steht in einer Woche an und Frau Rheinisch muss bis dahin ihre Entscheidung treffen, die sie wie folgt definiert: "Ich muss mich entscheiden, ob ich nach Alternative A oder B vorgehe."

Das Ziel definieren

Im zweiten Schritt geht es darum, die anstehende Veränderung "aufzuboahren", also tiefer zu gehen und zu konkretisieren, was wir erreichen möchten. Gute Fragen sind dafür:

- Was sollte statt der aktuellen Situation sein?
- Wie sollte es sein?
- Welche Alternativen gibt es?

Herr Koch definiert als sein Ziel, eine andere feste Stelle zu besetzen, die höher bewertet und besser bezahlt ist als seine aktuelle Position – intern im eigenen Unternehmen oder auch bei einem anderen Arbeitgeber.

Frau Rheinisch definiert als ihr Ziel, jene Alternative zu wählen, die ihr eine erfolgreichere Projektarbeit ermöglicht.

Hindernisse und Einschränkungen erkennen

Wenn uns ein Ziel erstrebenswert erscheint, warum setzen wir es dann nicht einfach um? Manchmal klappt das durchaus: Ziel definiert – Maßnahme getroffen – Problem gelöst. Weniger einfach ist es, wenn zwischen dem Ist- und dem Soll-Zustand Hindernisse stehen. Dann ist es wichtig, diese zu erkennen und im Entscheidungsprozess bewusst damit umzugehen. Es stellt sich also die Frage:

- Was sind die Hindernisse auf dem Weg zum Ziel?

Herr Koch erkennt als Hindernis, dass er eigentlich erst noch eine Fortbildung in systemischem Projektmanagement machen will, bevor er sich auf Jobsuche begibt. Denn er weiß, dass eine solche Qualifikation seine Möglichkeiten im eigenen Unternehmen sowie extern deutlich erweitert. Außerdem notiert er sich Zeitmangel und die Angst vor einem möglicherweise längeren Anfahrtsweg als Aspekte, die ihn behindern.

Frau Rheinisch sieht die theoretische Lösung ihres Problems darin, das Projekt in einem ersten Durchgang alleine oder mit Spezialisten aus ihrem Team zu planen und so vorab zu erkennen, ob die von der Geschäftsführung gesetzten Ziele gemeinsam realisierbar sind. Die Hindernisse, die dieser Lösung im Weg stehen, sind jedoch ein Mangel an belastbaren Daten und an ausreichend Zeit.

Realitäts-Check für das Ziel

Dadurch, dass wir die Hindernisse, die einer schnellen Lösung im Weg stehen, erkannt haben, können wir außerdem beurteilen, ob unser Ziel überhaupt realistisch ist. In der im "magischen Dreieck" geforderten Projektzielkombi-

nation – Ergebnis, Termine und Kosten – stecken immer wieder solche Hindernisse: Beispielsweise lässt sich ein Rohbau in einem kalten Land nicht so schnell vorantreiben, weil dort der Winter früher einsetzt. Kosten für Rohstoffe entziehen sich weitgehend unserem Einfluss. Der Einsatz neuer chemischer oder pharmazeutischer Produkte oder auch IT-Technik erfordert gegebenenfalls ein Prüfverfahren mit gesetzlich festgeschriebener Dauer.

Ziele anpassen falls nötig

Dabei müssen unüberwindbare Hindernisse die Zielerreichung nicht immer komplett verhindern, manchmal schränken sie diese nur ein. Dann sollten wir unser Ziel anpassen.

So erkennt **Herr Koch** als Einschränkung, dass er nicht bereit ist, einen Anfahrtsweg von mehr als 45 Minuten in Kauf zu nehmen und dass ein Umzug für ihn nicht in Frage kommt. Er formuliert deshalb sein Ziel um bzw. ergänzt es: Eine andere feste Stelle finden, die höher bewertet und besser bezahlt ist als die aktuelle Position – intern im jetzigen Unternehmen oder auch bei einem anderen Arbeitgeber – vorausgesetzt das neue Unternehmen liegt in maximal 45 Minuten Fahrdistanz.

Frau Rheinisch beurteilt die Überlegung hinsichtlich Einschränkungen als für sie nicht relevant – schließlich muss sie selbst ja die Entscheidung treffen.

Vergessene Ressourcen erkennen

Haben wir ein Ziel als realisierbar eingeschätzt, haben wir damit auch erkannt, dass wir Ressourcen haben, um dieses Ziel zu erreichen. Möglicherweise ergibt sich für uns jedoch noch kein klares Bild, welche Ressourcen und Fähigkeiten es sind, die wir einsetzen werden. Oft sind uns Möglichkeiten zwar grundsätzlich bekannt, aber wir kommen einfach nicht darauf. Man spricht deshalb auch von "vergessenen Ressourcen". Um diese aufzudecken ist es sinnvoll, sich ein paar Minuten mit der Frage zu beschäftigen:

- Welche Fähigkeiten, Erfahrungen, Kontakte etc. habe ich, an die ich bisher nicht gedacht habe und die mir bei der Zielerreichung helfen könnten?

Herr Koch erkennt als vergessene Ressource, dass er aufgrund zweier Auslandssemester während seines Betriebswirtschaftsstudiums fast fließend Russisch spricht und gut mit der Mentalität von Russen zurechtkommt.

Welche vergessenen Ressourcen und Fähigkeiten kann **Frau Rheinisch** einsetzen, um zu ihrem Ziel zu kommen? Dies könnten z.B. frühere Projekte sein, die eine ähnliche Aufgabenstellung hatten. Schafft Frau Rheinisch es, so ein Projekt zu finden und entsprechende Vergleichsdaten zu ihrem Projekt zu erhalten, könnte sie einen guten Schritt weiterkommen. Sie könnte mit hoher Wahrscheinlichkeit überprüfen, ob ihre Annahme stimmt, dass Zeit und Budget bei dem gewünschten Ergebnis nicht einzuhalten sind. Sie könnte sich aber auch fragen, wie sie sich die nötige Zeit beschaffen könnte. Wie lange bräuchte sie für eine Erstkalkulation und wie könnte sie bis dahin den Projektstart verschieben?

Verdeckten Gewinn bzw. Nutzen erkennen

Die Anregung, über den verdeckten Nutzen in einer schwierigen Situation nachzudenken, kann auf Befremden, ja sogar Empörung stoßen: "Ich stehe vor einer Herausforderung, einem Problem, einer schwierigen Entscheidung. Was soll da die Frage nach meinem Nutzen?" Doch tatsächlich kann die ehrliche Beschäftigung mit diesem Aspekt zu ausgesprochen hilfreichen Erkenntnissen führen. Hilfreiche Fragen sind:

- Was hat es mir bisher leichter gemacht, mich mit dem Problem zu arrangieren?
- Was an der aktuellen Situation hat es mir "schmackhaft gemacht", in ihr zu verweilen?
- Was muss ich aufgeben, wenn ich das Problem löse?

Es ist wichtig, dass wir solchen "verdeckten Gewinn" erkennen, denn oft steckt hier die Handbremse, mit der wir uns selbst die Möglichkeit nehmen, richtig Gas zu geben. Nur wenn wir bereit sind, diesen Nutzen aufzugeben oder beschließen, ihn anderweitig zu verwirklichen, werden wir erfolgreich sein.

Herrn Koch z.B. wird durch die Beschäftigung mit den Fragen oben klar, dass es ihm ein Gefühl von Sicherheit gibt, dass er für seine aktuelle Aufgabe hoch qualifiziert ist und er somit keinerlei Angst vor Überforderung haben muss. Außerdem genießt er die außerordentlich nette Atmosphäre in seinem Team. Er notiert sich diese beiden Aspekte in dem Bewusstsein, dass er diese Vorteile gegebenenfalls aufgeben müsste und die neue Lösung, die er vielleicht anstreben wird, diesen verdeckten Gewinn mindestens kompensieren, wenn möglich übertreffen sollte.

Welchen verdeckten Gewinn hat **Frau Rheinisch** dadurch, dass sie noch keine Entscheidung getroffen hat? Beim Nachdenken darüber erkennt sie, dass sie von sich selbst zwar einerseits fordert, sich zügig für die eine oder andere Alternative zu entscheiden. Aber andererseits will sie diese Entscheidung so lange wie möglich herauszögern, um auf Änderungen im Team oder an den Rahmenbedingungen zu reagieren. Zudem stellt sie fest, dass sie sich darüber ärgert, überhaupt in diese Situation geraten zu sein, und sie deshalb überhaupt keine Lust dazu hat, die damit verbundene Verantwortung zu tragen.

Die "Aufgabe danach" und negative Erwartungen einbeziehen

Manchmal packen wir, oft unbewusst, eine Aufgabe A nicht an, weil wir wissen: Wenn wir Aufgabe A erledigt haben, wird von uns erwartet, Aufgabe B anzugehen – und diese gefällt uns nicht. Mit folgenden Fragen können Sie herauszufinden, ob Sie in einem solchen Dilemma stecken:

- Vor welchen Aufgaben stehe ich, wenn ich das Ziel erreicht habe?
- Welche "Aufgabe danach" empfinde ich als unangenehme Herausforderung?

So zögert **Herr Koch** es hinaus, sich einen neuen Job zu suchen, weil er vor dem Eingewöhnen in ein neues Kollegenumfeld und dem Kontaktaufbau zu neuen Kunden zurückschreckt.

Welche "Aufgabe danach" kommt auf **Frau Rheinisch** nach einer Entscheidung zu? Unabhängig für welche Alternative sie sich entscheidet, muss sie anschließend mit Hochdruck an der Planung und Kalkulation des Projekts arbei-

ten. Wählt sie die Alternative A ("Offenlegung"), so muss sie eine "passende" Variante mit dem Team planen, um die Motivation des Teams wiederherzustellen oder zu erhalten. Wählt sie Alternative B ("Verschweigen"), so muss sie eine kalkulatorisch belastbare Variante planen, um mit der Geschäftsführung über ihre Erkenntnisse zu sprechen.

Eng verbunden mit der Frage nach der "Aufgabe danach" ist das Erforschen von möglichen anderen Konsequenzen:

- Welche möglichen negativen Situationen können nach der Zielerreichung für mich auftreten?

So befürchtet **Herr Koch**, dass in einem anderen Job häufiger Dienstreisen von ihm verlangt werden und dadurch die Beziehung zu seiner Partnerin und seine Freundschaften bedroht wären.

Frau Rheinisch ist überzeugt, dass der vorgegebene Endtermin nicht einzuhalten ist. Gibt sie ihn dem Team bekannt, ohne diesem ihre eigenen Bedenken diesbezüglich mitzuteilen, handelt sie gegen ihre Überzeugung. Verschweigt sie den Termin erst mal, handelt sie entgegen dem Auftrag der Geschäftsführung. Beide Alternativen gefallen ihr überhaupt nicht.

Unbewusste Loyalitäten aufdecken

Manchmal mischt sich in unsere Entscheidungsfindung der unbewusste Wunsch, in der Kindheit verinnerlichte Ansprüche zu erfüllen oder aber sich solchen zu verweigern. Obwohl dieser Einfluss uns meistens verborgen bleibt, kann er sehr mächtig sein. Mit folgenden Fragen können Sie diesem auf die Schliche zu kommen:

- Wem würde ich durch die Zielerreichung ähnlicher?
- Wem würde ich durch die Zielerreichung unähnlicher?

Herr Koch ruft sich anhand der Fragen ins Gedächtnis, dass seine Mutter nie die Chance hatte, eine von ihr angestrebte Stelle als Medizinerin in der Forschung anzunehmen, weil sie ihre drei Kinder nicht im Stich lassen wollte. Er spürt, dass auch er, aus einer inneren Loyalität der Mutter gegenüber, Hemmungen hat, einen neuen Job anzunehmen und dadurch – zumindest vermeintlich – seine Partnerin und auch seine betagten Eltern im Stich zu lassen.

Frau Rheinisch stellt fest, dass sie bei Alternative A stark an ihren Vater denken muss, der oft von ihr verlangt hat, Anweisungen zu folgen, deren Sinn sie nicht wirklich verstanden hat. Ihre Mutter dagegen hat sie immer ermuntert, eigene Wege zu gehen, wenn sie von etwas überzeugt war. Dieses erinnert Frau Rheinisch eher an die Alternative B.

Abschlussfrage

Manchmal gibt es noch weitere für unser Thema relevante Einflussfaktoren, die uns nicht bewusst sind. Fragen, um diese ans Licht zu bringen, sind:

- An welche Aspekte zu meinem Thema habe ich bisher nicht gedacht?
- Was wäre noch wichtig und sollte bei der Beschreibung des Problems ergänzt werden?

Herr Koch notiert sich auf diese Fragen, dass ein Jobwechsel ihm die Möglichkeit geben würde, neue Impulse in sein Leben zu bringen. Er hat das Gefühl, dass er aktuell stark von Gewohnheiten gesteuert ist und wäre froh, wenn er diese Muster durchbrechen könnte.

Frau Rheinisch hat den Eindruck, bereits alles Wichtige notiert zu haben und erkennt anhand dieser Fragen keine weiteren relevanten Einflussfaktoren für ihre Entscheidung.

Die Entscheidungsfindung

Um nun auf Basis aller gefundenen Aspekte zu einer Entscheidung zu kommen, nehmen wir uns alle beschrifteten Post-its noch einmal vor und legen sie auf unseren leergeräumten Schreibtisch: Zuerst der Zettel, der für die eigene Person und das Thema steht – d.h. wir schreiben unseren Namen und das aktuelle Thema, zu dem wir eine Entscheidung benötigen, darauf. Darum herum arrangieren wir die Post-its mit den notierten Aspekten. Bei der Platzierung folgen wir ganz unserer Intuition. Am Ende haben wir die Visualisierung der vollständigen Ausgangslage für unsere Entscheidung (Bild 1 zeigt die Visualisierung für das Beispiel von Frau Rheinisch).

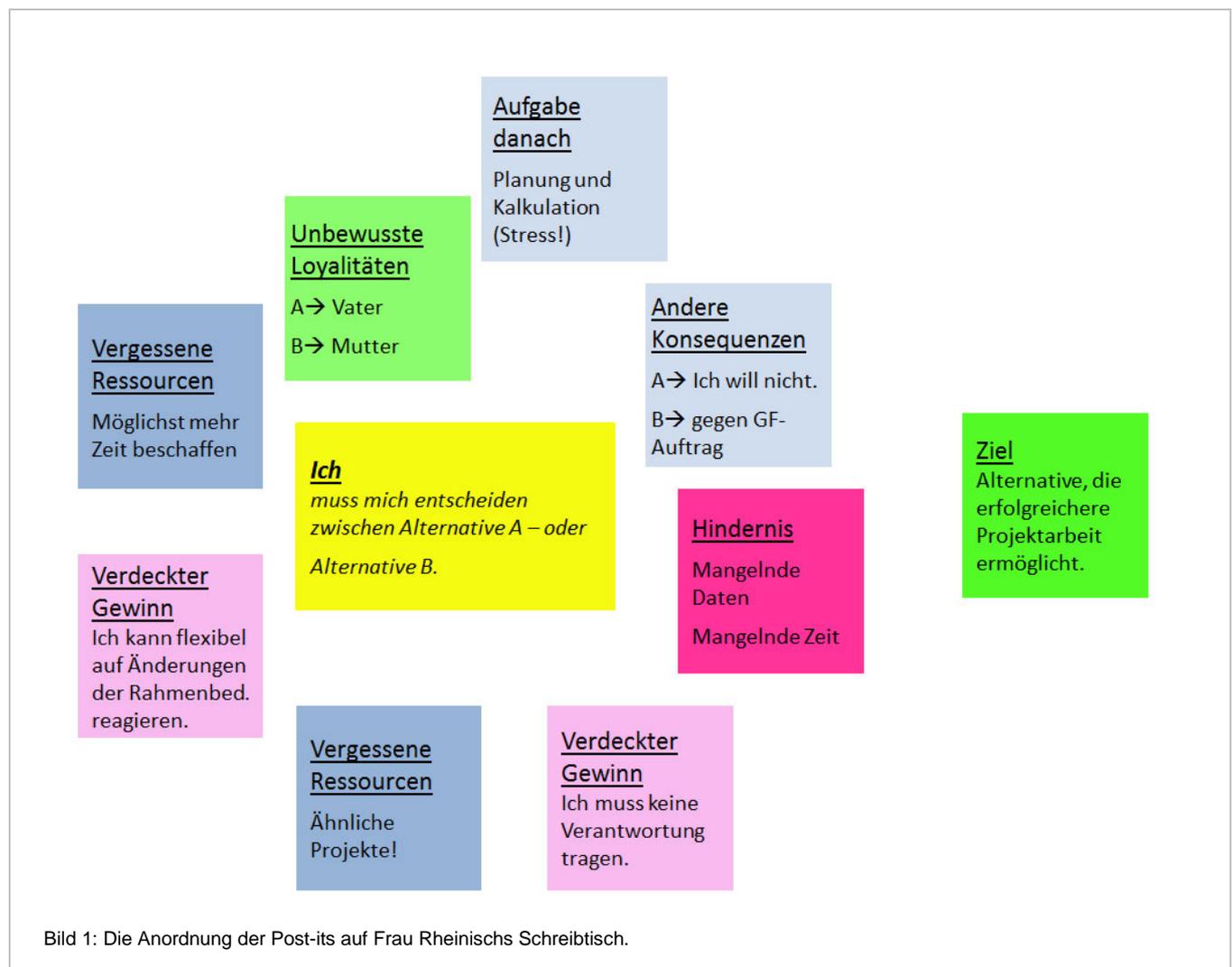


Bild 1: Die Anordnung der Post-its auf Frau Rheinischs Schreibtisch.

Ganzheitliche Bewertung aller Aspekte

Im nächsten Schritt denken wir noch einmal über jedes Post-it, d.h. jedes Element des Systems, in Ruhe nach. Gute Fragen dafür sind:

- Was empfinde ich, wenn ich an diesen Punkt denke?
- Wie wichtig ist er mir?
- Mit welchem anderen Element steht er in Verbindung?

Bei der inhaltlichen Auseinandersetzung mit den einzelnen Punkten empfehle ich, gleichzeitig nach Alternativen zu suchen, indem wir z.B. neue Lösungen oder Strategien entwickeln, um den "verdeckten Gewinn" auszugleichen. Wie könnte die negativ bewertete "Aufgabe nach der Zielerreichung" ihren Schrecken verlieren? Wie lässt sich ein Hindernis umgehen oder umwandeln? Wozu können wir unsere vormals vergessenen Fähigkeiten einsetzen und können wir die beeinflussenden Loyalitäten anders oder auch mal gar nicht bedienen?

Folgende Informationen, können wir aus der intuitiv vorgenommenen Anordnung der Zettel ableiten:

- Welche Aspekte stehen uns sehr nahe und werden somit von uns als wichtig (im positiven oder negativen Sinne) empfunden?
- Wie stehen die Aspekte zueinander in Beziehung?

Im Zuge dieser Überlegungen verändern wir das gelegte System für gewöhnlich mehrfach, weil wir anfangs nicht entdeckte Zusammenhänge erkennen. Wenn uns nichts mehr Neues einfällt und wir den Eindruck haben, jetzt alle Elemente mit Einfluss auf das Thema bedacht, "ganzheitlich" erkannt und geordnet zu haben, treffen wir die Entscheidung.

Das Gefühl muss stimmen

Charakteristisch und auch wichtig bei einer Entscheidungsfindung nach einem systemischen Vorgehen ist, dass diese mit dem Gefühl einhergeht: "Das ist wirklich meine Entscheidung, die ich als erwachsener Mensch unter Abwägung getroffen habe. Sie fühlt sich richtig an und ich stehe dazu." Sollten hingegen Gefühle von Verunsicherung und Fremdbestimmung dominieren, ist es sinnvoll, die getroffene Entscheidung erstmals stehen zu lassen und den Prozess dahin später noch einmal zu durchlaufen – dann am besten mit professioneller Unterstützung.

Herr Koch rückt intuitiv seinen Post-it mit dem verdeckten Gewinn (hohe Kompetenz für seine aktuelle Aufgabe, tolle Kollegen etc.) nahe an seinen "Stellvertreter-Zettel" heran. Ja, erkennt er, es gibt momentan schon ganz schön viel, was ich nicht verlieren möchte. In der negativ bewerteten "Aufgabe danach" (neuer Kontaktaufbau, ggf. häufigere Dienstreisen) erkennt er eine weitere Bremse für seinen Wunsch, etwas zu verändern. Doch als er sich die Frage stellt, ob diese Erkenntnis bedeutet, dass er eigentlich möchte, dass alles bleibt wie bisher, gibt er sich selbst eindeutig die Antwort: Nein.

Die Hemmnisse schneiden den Weg zum Ziel nicht ab. Stattdessen kommt **Herr Koch** zu dem Schluss: "Ich habe viel Gutes zu verlieren und klare Vorstellungen, was ich nicht will. Das bringt mich in eine starke Ausgangsposition, denn ich kann auch gut noch eine Zeit lang weitermachen wie bisher. Doch auch wenn ich mir diese positiven Dinge vor Augen führe – mein Veränderungswunsch ist weiterhin definitiv da. Ich werde mich deshalb im eigenen Unternehmen und im näheren lokalen Umfeld umhören, bei positiver Resonanz aber klar meine Vorstellungen hinsichtlich Reisetätigkeit äußern und eruieren, wie das Arbeitsklima im neuen Team voraussichtlich sein würde. Um meine Position weiter zu stärken, nehme ich meine Russischkenntnisse in mein Profil auf und buche zügig eine Fortbildung in systemischem Projektmanagement."

Bei **Frau Rheinisch** wird vor allem durch die Erkenntnis ihrer stark wirkenden Loyalitäten dazu angeregt, über Lösungen nachzudenken, die keiner dieser Loyalitäten folgen. Sie erkennt, dass sie jetzt nicht das tun will, was andere – früher der Vater – von ihr erwarten, also Alternative A. Beim Gedanken an Alternative B fühlt sie sich wie ein Kind, das seinen eigenen Kopf hat und unbedingt durchsetzen will, auch wenn das andere vielleicht verletzt oder verärgert – und das wäre die Verhaltensweise, die früher bei ihrer Mutter gut ankam. Diese Erkenntnisse und Empfindungen motivieren sie, darüber nachzudenken, welcher Weg ihr selbst am meisten entspricht, anstatt Vorgaben aus der Vergangenheit nachzukommen. Auf dieser Basis entwickelt sie eine Handlungsalternative und entscheidet sich, diese umzusetzen. Sie gibt weder die Anweisung von oben einfach weiter, noch folgt sie der Idee, die ihr als erstes in den Kopf gekommen ist. Sie teilt ihrem neuen Team mit, dass sie einen fixen Endtermin und ein fixes Budget genannt bekommen hat, diese Information aber erst einmal nicht weitergeben möchte, um die Unvoreingenommenheit der Teammitglieder zu wahren. Gleichzeitig bittet sie diese, auf Basis des Ziels einen Projektstrukturplan sowie einen Termin- und Kostenplan auszuarbeiten. Diese Ergebnisse wird sie – nach einer Optimierungsschleife – mit ihrem Auftraggeber durchsprechen, um eventuell angemessenere Rahmenbedingungen auszuhandeln.

Systemisches Coaching

Systemisches Denken in Entscheidungssituationen können wir uns anhand der aufgeführten Fragen gut selbstständig angewöhnen. Je häufiger wir es anwenden, desto selbstverständlicher berücksichtigen wir die geschilderten Fragen, ohne sie uns systematisch zu stellen. Wer sich Unterstützung bei der Durchführung des geschilderten Prozesses holen möchte, kann sich von einem systemisch ausgebildeten Coach bzw. einer Beraterin begleiten lassen. Manche dieser Coaches arbeiten mit Aufstellungen, in denen das System mit Figuren statt mit Zetteln dargestellt wird, welche der Entscheidungsträger intuitiv aus einer großen Kiste auswählt. Mit seiner Erfahrung und anhand von Signalen wie z.B. der ausgewählten Figuren und der Positionierung der Elemente kann der Coach in der Regel weitere hilfreiche Impulse geben.

Eine weitere Variante ist die systemische Aufstellung in der Gruppe: Der Entscheidungsträger wählt Personen als Repräsentanten für die verschiedenen Aspekte des Systems und positioniert sie um eine Stellvertreterin oder einen Stellvertreter für sich selbst. Anhand dieses Bilds überlegt er, was womit in welcher Beziehung steht und verändert die Konstellation bei Bedarf. Auch die Teilnehmenden sind aufgefordert, über ihr spezielles Wahrnehmen, Fühlen und Denken in dieser Rolle zu berichten

Fazit

Die beschriebene systemische Vorgehensweise zielt darauf ab, die Systemelemente, die einen Einfluss auf das Thema haben, möglichst "ganzheitlich" zu erkennen. In unseren Beispielen ist es z.B. **Herrn Koch** gelungen, die unbewussten Bremsen – nämlich die schönen Aspekte seines aktuellen Arbeitsplatzes – wahrzunehmen und bewusst in seine Entscheidungsfindung einzubeziehen.

Frau Rheinisch hat sich durch die Einsicht, dass der Einfluss ihrer Eltern auf ihre Entscheidungen sehr stark ist und sie davon frei sein möchte, die Freiheit für neue Lösungen geschaffen. Beide profitieren zudem davon, dass unbestimmte bremsende bzw. belastende Gefühle verschwunden sind und empfinden bei ihrer Entscheidung eine als sehr positiv empfundene Souveränität.

Nicht immer sind aber alle aufgezählten Aspekte relevant, bzw. ihre Bedeutung ist für jeden Einzelfall eine andere. Eine Analyse dieser Elemente und ihrer Wechselwirkungen führt uns vor Augen, wo eine Änderung am wirksamsten angegangen werden kann. Durch diese Erkenntnisse entscheiden wir uns freier und souveräner und gelangen so zu einer Lösung, die wirklich zu uns passt.

Literatur

- Heinrich, Harald: Systemisches Projektmanagement. Grundlagen, Umsetzung, Erfolgskriterien, Carl Hanser Verlag, München 2014

Fachartikel

Vom Entscheidungsbaum bis zum Tetralemma

Entscheidungen strukturiert fällen

Wie kann ich mit meiner Entscheidung ein gutes Ergebnis erzielen? Dies ist die Kernfrage bei jeder neuen Entscheidung. Wenn Sie nicht strukturiert vorgehen, müssen Sie damit rechnen, dass Sie die Auswirkungen Ihrer Entscheidungen erst einschätzen können, wenn sie eingetreten sind. Um Entscheidungen strukturiert fällen zu können, hat sich meiner Erfahrung nach dieses schrittweise Vorgehen bewährt:

- 1. Definieren Sie das Problem:** Eine klare und eindeutige Formulierung des Problems, für das Sie eine Entscheidung treffen müssen, ist die Grundlage für jede gute Entscheidung. Im diesem ersten Schritt beantworten Sie für sich die Frage "Für welches Problem muss ich eine Lösung finden?"
- 2. Legen Sie Ihr Ziel fest:** Eine Entscheidung treffen Sie nicht "im luftleeren Raum". Sie wollen damit ein Ziel erreichen. Dieses Ziel ist der Maßstab, an dem Sie Ihr Vorgehen orientieren und den Erfolg Ihrer Entscheidung messen. Indem Sie das Ziel festlegen, beantworten Sie für sich die Frage "Was will ich erreichen?"
- 3. Suchen Sie nach Lösungen:** Für eine Entscheidung gibt es meist nicht nur die offensichtlichen Handlungsalternativen, sondern auch noch andere Möglichkeiten. Betrachten Sie das Problem aus unterschiedlichen Blickwinkeln und beantworten Sie für sich die Frage "Welche Handlungsalternativen habe ich wirklich?"
- 4. Bewerten Sie die Handlungsalternativen:** Definieren Sie Bewertungskriterien und beurteilen Sie mit Hilfe dieser Ihre Handlungsalternativen. Jede Alternative wird in anderem Maße Ihre Bewertungskriterien erfüllen. Die Frage ist hier: "Wie gut entspricht diese Alternative meinen Bewertungskriterien?"
- 5. Beurteilen Sie die Risiken:** Keine Entscheidung ist ohne Risiko – und dieses ist bei jeder Handlungsalternative anders ausgeprägt. Wenn Sie bei der Betrachtung der Alternativen auch die Risiken berücksichtigen, können Sie vermeiden, dass Sie eine Alternative wählen, die mit einem zu hohen Risiko verbunden ist. So erhalten Sie Antworten auf die Fragen "Was könnte schiefgehen?" und "Welche Handlungsalternative ist am wenigsten risikobehaftet?"
- 6. Füllen Sie die Entscheidung:** Nun können Sie sich für eine Handlungsalternative entscheiden. Die Antwort auf die Frage "Was ist die optimale Lösung?" wird immer noch mit Unsicherheiten verbunden sein. Sie haben jedoch alles dafür getan, diese Unsicherheiten, so gut es geht, zu minimieren.

Wie aufwendig Sie diesen Prozess gestalten sollten, hängt von der Komplexität des Problems ab. Wenn Sie entscheiden müssen, welches Druckerpapier für Projektberichte bestellt werden soll, reicht es, die Handlungsalternativen gedanklich durchzuspielen. Wird Ihre Entscheidung jedoch eine grundlegende Veränderung innerhalb Ihres Projekts bewirken, z.B. wenn Sie den Scope Ihres IT-Projekts anpassen müssen, da wichtige Benutzerrollen vergessen wurden, sollten Sie jeden einzelnen Schritt auch schriftlich dokumentieren.

Autor



Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für

Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Bei Entscheidungen mit sehr großer Tragweite, wie z.B. der Entscheidung, ein Bauprojekt an einem anderen Standort zu realisieren, sollten Sie zusätzlich die Prozesse und Techniken nutzen, die im Artikel-Zweiteiler "Der Weg zu qualifizierten Projektentscheidungen" beschrieben sind. (Siehe "Teil 1: Fundierte Entscheidungen treffen", Projekt Magazin 04/2005, und "Teil 2: Die neun Schritte der Entscheidungsanalyse", Projekt Magazin 11/2005.)

Definieren Sie das Problem

"Für welches Problem muss ich eine Lösung finden?" Die Antwort auf diese Frage liegt nicht immer auf der Hand.

Es kann passieren, dass Sie sich selbst durch Ihre Sicht auf das Problem in Ihren Handlungsmöglichkeiten schon unnötig einengen. Wenn Sie überlegen, mit welchem Flugzeug Sie von Frankfurt nach Berlin fliegen sollen, um mit dem Auftraggeber ein persönliches Gespräch zu führen, schränken Sie sich bereits gedanklich ein. Sie könnten auch mit dem Auto fahren oder den Zug nehmen.

Oder das Problem, zu dem Sie eine Entscheidung treffen sollen, ist unklar. So kann es sein, dass Sie als Projektleiter über die "Optimierung der Benutzerführung" einer Software entscheiden müssen, die Eingaben im das System vereinfachen und beschleunigen soll. Diese Entscheidung würde einen Change Request erfordern. Sie wissen aber nicht genau, was der Anforderungssteller unter "Optimierung der Benutzerführung" versteht: eine übersichtlichere Anordnung der Menüpunkte oder klarer strukturierte und damit intuitivere Eingabemasken – oder beides?

Das Problem kennenlernen – die Technik des Problemnetzwerks

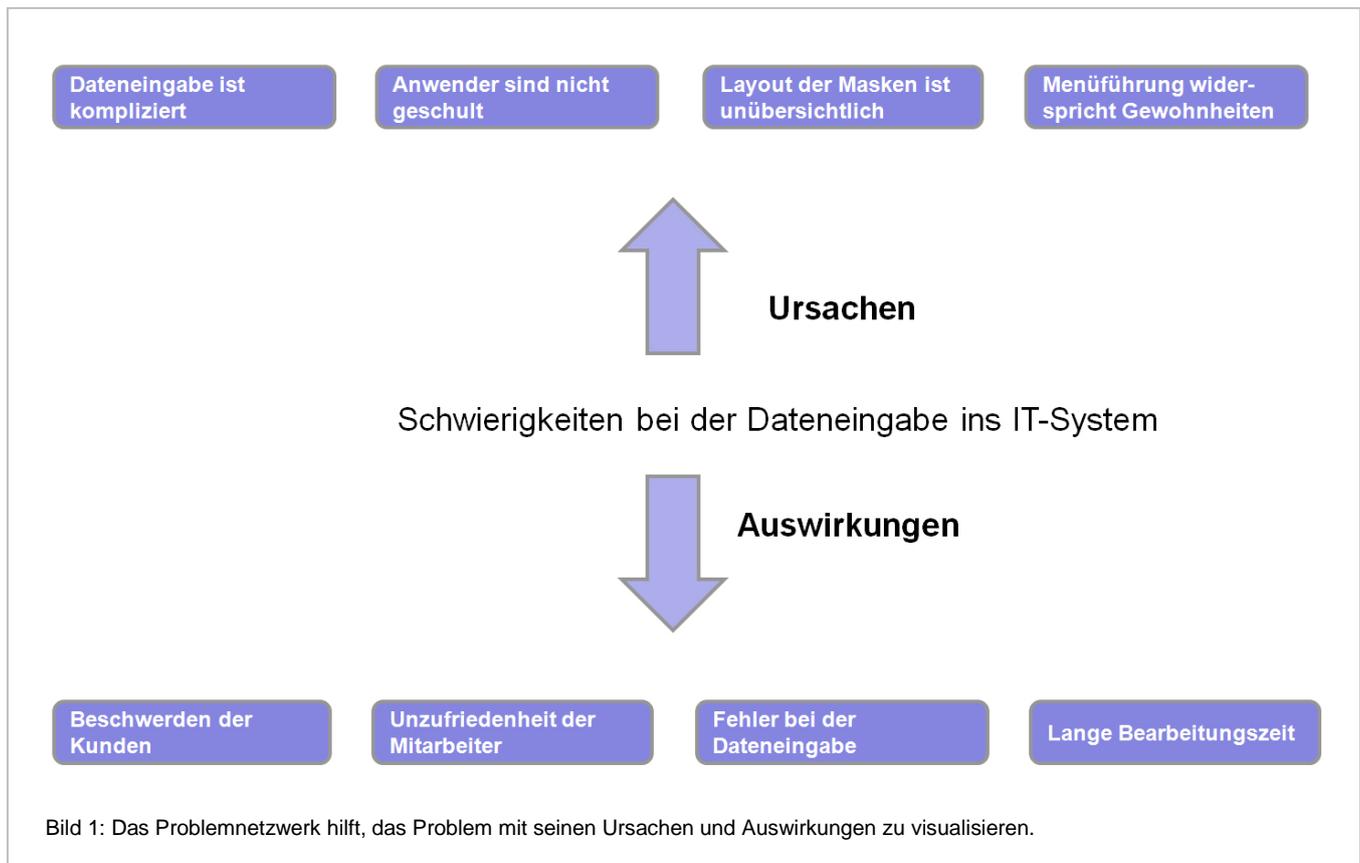
Bevor Sie eine Entscheidung fällen können, müssen Sie das Problem also genau kennenlernen. Hierfür eignet sich die Technik des Problemnetzwerks. Sie hilft Ihnen, das Problem zu analysieren und "auf den Punkt zu bringen", sodass es inhaltlich klar abgegrenzt, konkret und eindeutig beschrieben ist.

Bei dieser Technik stellen Sie sich zwei Fragen:

- Warum gibt es das Problem?
- Welche Auswirkungen hat das Problem?

Ein Beispiel für ein solches Problemnetzwerk ist in Bild 1 dargestellt.

Mit Hilfe des Problemnetzwerks tragen Sie systematisch alle Informationen zum Problem zusammen. Delegieren Sie dabei das Sammeln von Detailinformationen an Ihre Projektmitarbeiter, da diese die Zusammenhänge des Problems oft besser kennen als Sie als Projektleiter.



Nachdem Sie alle Informationen zusammengetragen und diese als Problemnetzwerk dargestellt haben, formulieren Sie das Problem so präzise wie möglich. In unserem Beispiel könnte die Formulierung so lauten: "Die Dateneingabe durch den Anwender dauert momentan zu lange, weil die Menüführung zu kompliziert ist." (Siehe hierzu auch "[Probleme verstehen und lösen – die Methode 'Problembaum'](#)", Projekt Magazin 06/2011)

Legen Sie Ihr Ziel fest

Das Ziel, das Sie für die Problemlösung festlegen, definiert auch Ihren Entscheidungsrahmen. Wenn Sie nicht wissen, wo Sie hinwollen, können Sie auch keine sinnvolle Entscheidung treffen.

Der Begriff "Ziel" bezeichnet einen in der Zukunft liegenden, angestrebten Zustand. Das Ziel muss realistisch, die Rahmenbedingungen klar und die Beziehung zu anderen Zielen bekannt sein. Ein Ziel kann in Teilziele gegliedert sein. Dabei müssen alle Teilziele dazu beitragen, das übergeordnete Ziel zu erreichen.

Ziele haben auch unterschiedliche Qualitäten. Es gibt:

Muss-Ziele: Dies sind Ziele, die unbedingt erreicht werden müssen. Muss-Ziele sind ausschlaggebend für die Bewertung einer Lösung. Wenn durch eine Lösung das Muss-Ziel nicht erreicht wird, ist die Lösung untauglich. Bei der Reise nach Berlin ist das Muss-Ziel die Ankunft zu einem bestimmten Zeitpunkt, beim Beispiel mit der Benutzerführung die Verkürzung der Eingabedauer.

Soll-Ziele: Wird ein Soll-Ziel nicht erreicht, ist der Erfolg nicht gefährdet. Jedoch sollte das Soll-Ziel erreicht werden, da es das Ergebnis wesentlich verbessert. Bei der Reise nach Berlin wäre ein Soll-Ziel der Preis für die Reise oder die Reisedauer, beim Beispiel mit der Benutzerführung wäre es eine Benutzeroberfläche, deren Design den Anwender anspricht.

Kann-Ziele: Ist das Kann-Ziel erreicht, wirkt sich dies positiv auf die Lösung der Benutzerführung aus. Ist es jedoch nicht erreicht, schränkt es die Lösung nicht ein. Bei der Reise nach Berlin ist ein Kann-Ziel die Bequemlichkeit. Am Erfolg der pünktlichen Ankunft hat es nur einen geringen Anteil. Eine optisch schön gestaltete Benutzeroberfläche ist nicht entscheidend dafür, dass sich diese gut bedienen lässt.

So legen Sie Ziele für Ihre Entscheidungen fest:

- Definieren Sie die Ziele, die mit der Entscheidung erreicht werden sollen.
- Überprüfen Sie jedes Ziel daraufhin, ob es einen künftigen Zustand beschreibt, realistisch und messbar ist.
- Fassen Sie Ziele zusammen, sodass eine möglichst eindeutige Zielhierarchie entsteht.
- Legen Sie fest, ob ein Ziel ein Muss-, Soll-, oder Kann-Ziel ist.

Suchen Sie nach Lösungen

Eine Lösung zu finden, erfordert Kreativität. Manche Lösungen liegen auf der Hand. Andere, vielleicht viel bessere sind Ihnen noch nicht bekannt, denn Sie erfordern ein sog. "Um-die-Ecke-Denken". Schreiben Sie deshalb nicht nur die Lösungen auf, die Ihnen spontan einfallen, sondern suchen Sie bewusst nach weiteren Lösungen.

Stellen Sie sich dazu die folgenden Fragen:

- Wo gibt es nutzbare Ideen und Lösungen?
- Wer hatte ein ähnliches Problem und wie hat er es gelöst?
- Was kann ich aus den Erfahrungen anderer lernen?

Brainstorming ist die vielleicht bekannteste Methode, um neue Ideen zu entwickeln. Sie beruht darauf, in einer kleinen Gruppe Ideen zu sammeln. Die Mitglieder dieser Gruppe regen sich durch die geäußerten Ideen gegenseitig an und kommen so auf neue Gedanken. Die Vorgehensweise beim Brainstorming ist im Artikel "[Brainstorming](#)" (Projekt Magazin 07/2000) beschrieben. Weitere Methoden, um Ideen für Lösungen zu entwickeln, finden Sie in der Rubrik "[Kreativitätsmethoden](#)" in diesem Fachportal.

Entscheidungen zu treffen, fällt oft deshalb schwer, weil alle sichtbaren Alternativen keine guten Lösungen sind, und man glaubt, sich zwischen dem kleineren und dem größeren Übel entscheiden zu müssen. Hier ergeben sich oft neue Möglichkeiten, wenn Sie das Problem aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten. So vermeiden Sie, nur Beweise für Ihre schon vorgefertigte Meinung zu suchen.

Das Tetralemma ist eine Methode, mit der Sie Ihr Problem von einer ganz anderen Seite betrachten, um eine Lösung zu finden, die Ihnen bislang verborgen geblieben ist.

Verborgene Lösungen finden – die Technik des Tetralemmas

Das Tetralemma ist ein Gedankenexperiment, mit dem Sie neue, teilweise ungewöhnliche Positionen einnehmen können. Das Tetralemma erweitert die drei üblichen Entscheidungsalternativen "A", "B" oder "A und B" für eine Lösung um eine vierte: "Weder A noch B". Alternative "A" und Alternative "B" sind die üblichen Gedankenpositionen. Die Alternative "A und B" lenkt Ihren Blick auf zunächst übersehene Verbindungen und Gemeinsamkeiten zwischen "A" und "B". Die Alternative "Weder A noch B" lenkt den Blick auf den Kontext. So durchbrechen Sie bestehende Denkmuster – neue Lösungsalternativen werden sichtbar.

Die Technik des Tetralemma lässt sich gut mit Hilfe folgender Frage verdeutlichen:

Wie kann ich von Frankfurt nach Berlin fliegen, um den Termin mit meinem Auftraggeber wahrzunehmen?

- **Alternative "A"**: mit der 7-Uhr-Maschine, für die es nur noch einen Platz auf der Warteliste gibt
- **Alternative "B"**: mit der 9-Uhr-Maschine, bei der es nicht sicher ist, ob ich pünktlich beim Auftraggeber ankomme
- **Alternative "A und B"**: mit fester Buchung der 9-Uhr-Maschine und Warteliste für die 7-Uhr-Maschine
- **Alternative "Weder A noch B"**: nicht mit dem Flugzeug, sondern mit dem ICE-Sprinter

Bewerten Sie die Handlungsalternativen

Mit der Bewertung der Handlungs- bzw. Lösungsalternativen bereiten Sie Ihre Entscheidung vor. Gute Lösungen sind eine gute Basis für gute Entscheidungen. Aber welche ist die Beste? Die Auswahl der besten Lösung ist oft deshalb schwer, weil Sie nicht alle Aspekte und Konsequenzen der Entscheidung überblicken können.

Entscheidungstechniken machen die verschiedenen Einflussgrößen und deren Zusammenhänge transparent. Sie objektivieren die Entscheidungen. Selbst wenn Sie mit Hilfe einer Entscheidungstechnik eine optimale Lösung gefunden haben, ist dies kein Garant dafür, dass die Annahmen, die Sie getroffen haben, bei der Umsetzung der Entscheidung tatsächlich eintreten.

Entscheidungskriterien definieren

In eine Entscheidung fließen viele Aspekte ein. In unserem Beispiel mit der Benutzerführung spielen die Zufriedenheit der Anwender, die Kosten, der Aufwand und die Einstellung des Auftraggebers eine Rolle. Bei der Reise nach Berlin sind die Pünktlichkeit bei der Ankunft, der Preis und die Reisezeit Aspekte, die bei der Entscheidung eine Rolle spielen.

Damit Sie all diese Aspekte bei Ihrer Entscheidung berücksichtigen, definieren Sie Kriterien. Bei der Entscheidungsfindung fällen Sie für jedes Kriterium eine Einzelentscheidung. Die Entscheidung für die eine oder andere

Alternative ergibt sich aus den Einzelentscheidungen. Damit verhindern Sie auch, dass ein Kriterium zu starkes Gewicht erhält.

Es gibt zwei Klassen von Entscheidungskriterien:

K.-o.-Kriterien: Dies sind unbedingte Forderungen, die auf jeden Fall erfüllt sein müssen. Ist das K.-o.-Kriterium nicht erfüllt, dann führt dies unweigerlich zum Ausschluss der Alternative. K.-o.-Kriterien werden aus den Muss-Zielen abgeleitet. Das K.-o.-Kriterium für die Benutzerführung ist, dass die Bearbeitungsdauer verkürzt wird.

Auswahlkriterien: Diese Kriterien helfen bei der Auswahl der Handlungsalternativen, welche die K.-o.-Kriterien erfüllen. Je mehr eine Alternative den Auswahlkriterien entspricht, umso mehr spricht dies dafür, sich für diese Alternative zu entscheiden. Die Auswahlkriterien werden aus den Soll- und Kann-Zielen abgeleitet.

Bei der Definition von Kriterien gehen Sie so vor:

- **Kriterien suchen:** An was kann die Entscheidung gemessen werden?
- **Gewichtung der Kriterien:** Was muss erfüllt sein? Wie wichtig ist das K.-o.- bzw. Auswahlkriterium?
- **Konkretisierung und Quantifizierung der Kriterien:** Wie kann das Kriterium gemessen werden?

! Beschränken Sie sich lieber auf wenige Kriterien. Erfahrungen zeigen, dass vier Kriterien ausreichen, um eine qualifizierte Entscheidung zu treffen. (Siehe Abschnitt "Entscheidungskriterien gewichten und bewerten – die Nutzwertanalyse".)

Entscheidungsalternativen visualisieren – die Technik des Entscheidungsbaums

Mit Hilfe der Technik des Entscheidungsbaums schreiben Sie zunächst alle möglichen Alternativen und ihre Merkmale in Form eines sich immer stärker verzweigenden, liegenden Baums auf. Danach vergleichen Sie schrittweise die vorhandenen Alternativen und schließen solange Alternativen aus, bis Sie nur noch zwischen zwei Alternativen entscheiden müssen.

Ein Entscheidungsbaum besteht aus folgenden Elementen:

Entscheidungsknoten: Der Entscheidungsknoten (auch Standardknoten genannt) zeigt die Wahl zwischen Alternativen auf.

Zufallsknoten: Ein Zufallsknoten beschreibt ein nicht beeinflussbares Ereignis bzw. ein Merkmal einer Alternative.

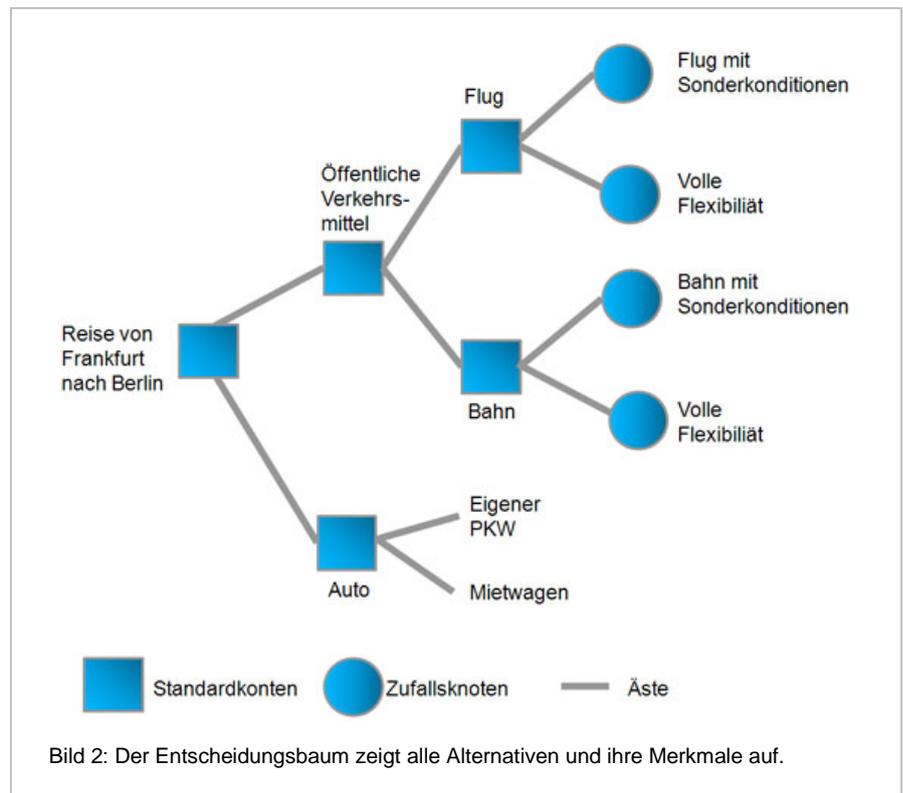
Äste: Die Äste im Entscheidungsbaum stellen die Entscheidungswege dar.

Ich erläutere das Vorgehen am Beispiel der Reise nach Berlin (Bild 2).

Ziel ist es, für einen festen Ankunftsstermin (Muss-Ziel) in Berlin die günstigste Reisemöglichkeit (Soll-Ziel) zu ermitteln.

Dabei gibt es prinzipiell zwei Wahlmöglichkeiten: Auto oder öffentliche Verkehrsmittel. Beim Auto haben Sie die Wahl zwischen dem eigenen PKW oder einem Mietwagen. Bei den öffentlichen Verkehrsmitteln besteht die Möglichkeit, zu fliegen oder mit dem Zug zu fahren. Jeder der Auswahlmöglichkeiten ist mit unterschiedlichen Preiskonditionen verbunden. Die zur Verfügung stehenden Konditionen sind aus der Sicht des Reisenden Zufallsereignisse, da er keinen Einfluss darauf hat, ob ihm diese Konditionen zur Verfügung stehen oder nicht.

Die erste Entscheidung findet zwischen öffentlichem Verkehrsmittel und Auto statt. Aufgrund der langen Fahrzeit zwischen Frankfurt und Berlin kann der Termin mit dem PKW bzw. Mietwagen nicht eingehalten werden. Jetzt bleibt noch die Entscheidung zwischen Flugzeug und Zug. Mit beiden Verkehrsmitteln kommen Sie rechtzeitig an. Jetzt beeinflusst das Soll-Ziel, der günstigste Preis, die Wahl. Diese hängt davon ab, ob entsprechende Sonderkonditionen für den Flug verfügbar sind, die günstiger sind als eine Fahrkarte für den Zug.



Entscheidungskriterien gewichten und bewerten – die Nutzwertanalyse

Um den Einfluss der Entscheidungskriterien auf die Entscheidung transparent zu machen, können Sie eine weitere Technik hinzuziehen: die Nutzwertanalyse.

Bei der Erstellung der Nutzwertanalyse gehen Sie so vor:

1. Legen Sie die Kriterien fest, anhand derer Sie die Handlungsalternativen vergleichen wollen.
2. Gewichten Sie für jedes Kriterium, in welchem Maße es die Entscheidung beeinflussen soll. Vergeben Sie bei jeder Alternative für jedes Kriterium eine Punktzahl.
3. Multiplizieren Sie die Punktzahl mit der Gewichtung, um bei jeder Alternative für jedes Kriterium die Bewertung zu erhalten.
4. Addieren Sie pro Alternative alle Bewertungen. Die beste Alternative ist diejenige mit der höchsten Punktzahl.

In Bild 3 ist eine Nutzwertanalyse der alternativen Verkehrsmittel für eine Reise nach Berlin abgebildet. Für die Auswahl des Reisemittels sind die folgenden Kriterien wichtig: Pünktlichkeit, Preis, Reisezeit und Bequemlichkeit.

Nutzwertanalyse

Bewertungs-kriterien	Gewich-tung	7-Uhr-Maschine		9-Uhr-Maschine		7-Uhr- und 9-Uhr-Maschine		Sprinter	
		Punkte	Bewer-tung	Punkte	Bewer-tung	Punkte	Bewer-tung	Punkte	Bewer-tung
Pünktlichkeit	0,5	10	5	2	1	10	5	10	5
Preis	0,3	5	1,5	5	1,5	5	1,5	10	3
Reisezeit	0,1	10	1	10	1	3	0,3	2	0,2
Bequemlich-keit	0,1	7	0,7	0,1	0,7	7	0,7	7	0,7
Summe			8,2		4,2		7,5		8,9

Bild 3: Die Nutzwertanalyse macht den Einfluss der Kriterien transparent.

In unserem Beispiel ist die Wahl des Sprinters die beste Alternative. Der große Vorteil der Nutzwertanalyse besteht darin, dass sie sehr transparent zeigt, welchen Einfluss die Entscheidungskriterien auf die Entscheidung haben. Die Technik der Nutzwertanalyse ist im Artikel "[Mehr Entscheidungssicherheit mit der Nutzwertanalyse](#)", Projekt Magazin 23/2002 näher beschrieben.

Beurteilen Sie die Risiken

Chancen und Risiken einer Handlung bewerten – die Portfoliotechnik

Wenn Sie jeweils die Chancen und Risiken betrachten, erleichtert Ihnen dies die Entscheidung zwischen mehreren Handlungsalternativen.

Hierfür eignet sich die Portfoliotechnik, denn in einem Portfolio können Sie zwei unabhängige Dimensionen einander gegenüberstellen, hier die Chancen und Risiken.

Die Bewertung der Chancen wie der Risiken stellt einen "Blick in die Zukunft" dar. Chancen und Risiken in der nahen Zukunft, z.B. innerhalb des nächsten Monats, lassen sich relativ gut einschätzen. Je weiter Sie dabei in die Zukunft blicken, desto schwieriger wird eine realistische Einschätzung. Die meisten Entscheidungen, die Sie im Rahmen eines Projekts fällen, beziehen sich auf die Projektlaufzeit und lassen sich gut einschätzen.

In Bild 4 ist das Chancen-und-Risiken-Portfolio für die Entscheidung über den Change Request zur Optimierung der Benutzerführung dargestellt.

Mögliche Lösungen sind:

- Ablehnung des Change Request
- Veränderung der Arbeitsabläufe
- Schulung der Anwender
- Redesign der Benutzerführung

Bei der Ablehnung des Change Request zur Optimierung der Benutzerführung besteht ein hohes Risiko, dass der Anwender das System langfristig nicht akzeptiert, und die Chance geht gegen Null, dass sich das Problem dadurch auflöst. Aus diesem Grund ist dies eine unbrauchbare Lösung.

Werden die Arbeitsabläufe so verändert, dass sie auf die Benutzerführung abgestimmt sind, birgt dies die Chance, dass dies die Unzufriedenheit der Anwender mit dem System behebt, aber auch das Risiko, dass die geänderten Arbeitsabläufe ebenfalls nicht akzeptiert werden.

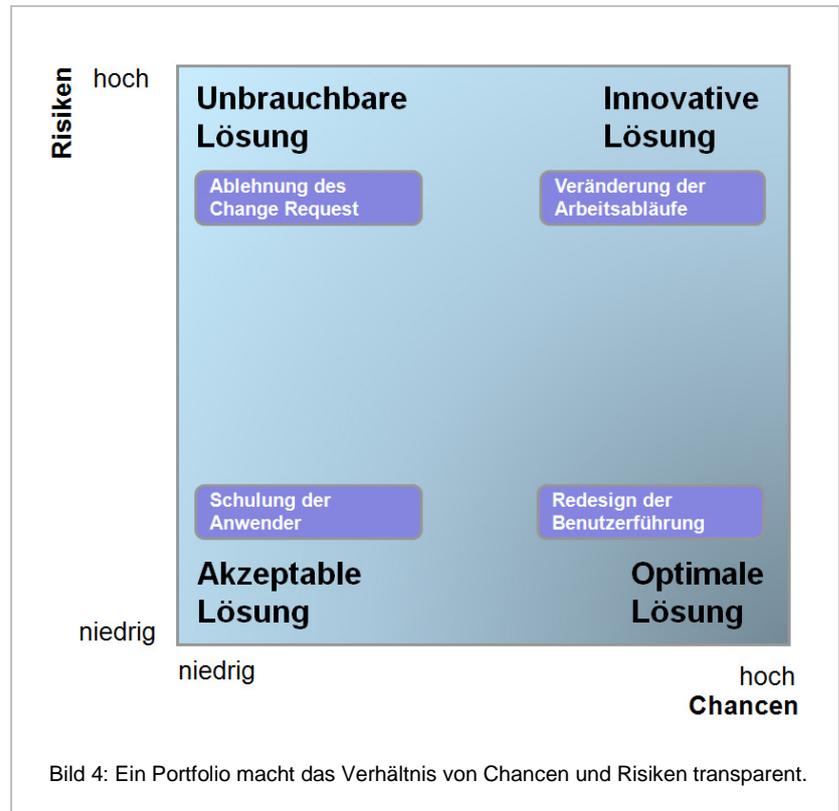
Eine Schulung der Anwender beinhaltet die Chance, dass die Anwender besser mit der Benutzerführung umgehen können und die Akzeptanz steigt, jedoch auch ein gewisses Risiko, dass trotz Schulung das Systems langfristig keine breite Akzeptanz findet, weil der Umgang mit dem System immer noch zu schwierig ist. Es ist damit eine akzeptable Lösung.

Beim Redesign der Benutzerführung ist, unter Berücksichtigung der kritischen Feedbacks der Anwender (!), die Chance groß, dass eine für die Anwender akzeptable Lösung entwickelt wird. Das Risiko, dass das Redesign unter diesen Voraussetzungen misslingt, ist sehr gering. Deshalb stellt diese Alternative die optimale Lösung dar.

Für welche Lösung Sie sich dann entscheiden, hängt von weiteren Kriterien ab. In diesem Fall auch vom Preis für die Lösung. Die optimale Lösung des Redesigns ist sicher auch die teuerste. Die Schulung der Anwender dagegen könnte ein gutes Ergebnis liefern, das zu einem vertretbaren Preis zu bekommen ist.

Jede Entscheidung birgt Risiken, da zum Zeitpunkt der Entscheidung häufig nicht eindeutig feststeht, wie sich die Entscheidung auswirken wird. Betrachten Sie bei der Entscheidungsfindung deshalb auch immer die mit der Entscheidung verbundenen Risiken. Risiken sind Ereignisse, die einen negativen Einfluss die Entscheidung haben. Zu den Risiken gehören aber auch die Chancen. Dies sind die Ereignisse die einen positiven Einfluss auf die Entscheidung haben.

Bei einem Flug nach Berlin stellt Ihre Anfahrt zum Flughafen ein Risiko dar. Kommen Sie nicht rechtzeitig am Flughafen an, kann Ihr Flugzeug schon gestartet sein. Allerdings kann auch der umgekehrte Fall eintreten: Sie



sind zu früh am Flughafen, können auf eine frühere Maschine umbuchen, kommen früher am Besprechungsort an und können sich dort gedanklich in Ruhe auf Ihren Termin vorbereiten.

Wichtig bei der Risikoanalyse ist, dass Sie nicht alle Risiken betrachten, sondern nur diejenigen, die das Ziel, das Sie erreichen wollen, beeinflussen.

Risiken analysieren

Bei der Risikoanalyse gehen Sie so vor:

1. Listen Sie die Alternativen auf, die für Sie realistisch sind.
2. Schreiben Sie für jede Alternative die Risiken (und ggf. auch die Chancen) auf.
3. Schätzen Sie für jede Alternative die Wahrscheinlichkeit ein, mit der ein Risiko (bzw. eine Chance) eintritt.
4. Ermitteln Sie den Risikofaktor. Dafür bewerten Sie die Risiken.
5. Aus der Multiplikation dieses Wertes mit der Eintrittswahrscheinlichkeit ergibt sich der Risikowert.

Je höher der Risikowert ist, desto stärker beeinflusst das Risiko die Entscheidung. Dies gilt in umgekehrter Weise natürlich auch für die Chancen. Bei einem hohen Risikowert sollten Sie überlegen, wie das Risiko vermieden werden kann, z.B. durch einen sehr großen Zeitpuffer bei der Anreise zum Flughafen oder, indem eine frühere Maschine gebucht wird.

In Bild 5 ist eine Risikoanalyse für die Reise nach Berlin dargestellt.

Risikoanalyse für die Reise nach Berlin				
Risiko	Risikobewertung Hoch =3 Mittel =2 Niedrig =1	Chance Hoch =3 Mittel =2 Niedrig =1	Eintrittswahrscheinlichkeit	Risikowert
Alternative 1: Flugzeug				
Flugzeug wird nicht erreicht	3		10 %	0,1
Frühere Maschine kann genommen werden		1	10 %	0,1
Flug verspätet sich	3		30 %	0,3

Bild 5: Die Risikoanalyse zeigt den Risikowert der jeweiligen Entscheidung.

Fällen Sie Entscheidungen!

Eine nicht getroffene Entscheidung ist auch eine Entscheidung. Dem Scholastiker Johannes Buridan wird folgende Geschichte zugeschrieben: Ein hungriger Esel steht genau zwischen zwei Heuhaufen. Beide Heuhaufen sind völlig

gleich. Der Esel muss sich für einen der Heuhaufen entscheiden, um etwas fressen zu können. Er findet aber keine Argumente, warum er den einen Heuhaufen dem anderen vorziehen sollte. Er quält sich mit der Entscheidung und verhungert dabei. So ist die Nichtentscheidung des Esels die Entscheidung dafür, dass er verhungert.

Entscheidungstechniken helfen Ihnen bei der Projektarbeit, die für die Entscheidung wichtigen Informationen transparent darzustellen. Der Entscheidungsbaum zeigt alle möglichen Alternativen für eine Entscheidung auf. Mit Entscheidungskriterien bestimmen Sie, was für die Entscheidung ausschlaggebend und wichtig ist. Die Nutzwertanalyse stellt die Alternativen gegenüber und bewertet diese mit den Entscheidungskriterien und die Risikoanalyse macht transparent, welche Risiken und Chancen mit einer Entscheidung verbunden sind.

Aber all dies nimmt Ihnen die Entscheidung nicht ab. Entscheiden heißt, unter der Abwägung all dieser Informationen sich für die eine oder andere Alternative zu entschließen, und diese auch umzusetzen.

Entscheidungsgrundlage prüfen

So prüfen Sie Ihre Entscheidungsgrundlage:

- Sind mir alle für die Entscheidung relevanten Informationen bekannt?
- Habe ich alle Aspekte der Entscheidung sorgfältig abgewogen?
- Habe ich alle Personen einbezogen, die einen Beitrag zur Entscheidungsfindung liefern können?
- Kann ich in den folgenden Stunden, Tagen und Wochen noch Erkenntnisse gewinnen, welche die Entscheidung beeinflussen? (Falls Sie diese Frage mit ja beantworten können, sollten Sie überlegen, ob Sie Ihre Entscheidung verschieben können, bis Sie die Erkenntnisse gewonnen haben. Ist dies nicht möglich, ist das Risiko, ob Sie die richtige Entscheidung treffen höher.)
- Hab ich auch alle relevanten Risiken und Chancen betrachtet und bewertet?

Es kann vorkommen, dass Ihnen, nachdem Sie eine Entscheidung gefällt haben, doch wieder Zweifel an Ihrer Entscheidung aufkommen. Sei es, dass Sie die Kriterien noch mal unter einem anderen Licht betrachten, sei es, dass neue Argumente aufkommen oder auch andere die Entscheidung anzweifeln.

Sollten Ihnen nicht wirklich neue Informationen bekannt werden oder sich die Kriterien für Ihre Entscheidung grundlegend ändern, bleiben Sie dabei. Denn mit den angewandten Entscheidungstechniken haben Sie alle wichtigen Fakten betrachtet. Solange diese noch gültig sind, gibt es keinen Grund, die Entscheidung zu revidieren.

Es ist eher schädlich, wenn Sie eine fundiert gefällte Entscheidung verändern, gar aus einer momentanen Stimmung heraus. Damit bringen Sie ihren sorgfältig durchgeführten Entscheidungsprozess wieder ins Wanken.

Zweifel an der Entscheidung sind natürlich. Man nennt dies Entscheidungsangst, d.h. die Angst, eine falsche Entscheidung getroffen zu haben. Bei der Entscheidungsangst entsteht ein Konflikt zwischen der intellektuell getroffenen Entscheidung und den Gefühlen, die diese Entscheidung auslöst. Wenn Sie Entscheidungstechniken anwenden, können Sie sicherer sein, dass die intellektuell getroffene Entscheidung die bestmögliche zu diesem Zeitpunkt ist.

! Begegnen Sie Ihren Ängsten mit dem folgenden Trick: Stellen Sie sich vor, was passiert, wenn die von Ihnen getroffene Entscheidung falsch ist. Beantworten Sie die Frage: Welche Konsequenzen und Auswirkungen hat die falsche Entscheidung? Damit können Sie einschätzen, was auf Sie zukommt, falls die Entscheidung tatsächlich falsch gewesen ein sollte.

Lernen Sie aus Ihren Entscheidungen

Die Fähigkeit, regelmäßig und zügig Entscheidungen, und vor allem die richtigen Entscheidungen, zu fällen, können Sie üben. Der beste Weg ist hierbei, aus den eigenen Entscheidungen zu lernen. Erst wenn die Entscheidung gefällt und umgesetzt ist, erkennen Sie, welche Auswirkungen diese Entscheidung hatte. Daraus können Sie wieder auf die Qualität des Entscheidungsprozesses rückschließen. Lernen können Sie dabei sowohl aus richtigen wie auch aus falschen Entscheidungen.

So lernen Sie aus Ihren Entscheidungen:

- Warum war die Entscheidung richtig bzw. warum war die Entscheidung falsch?
- Habe ich mit der Entscheidung meine Ziele erreicht?
- Welche Ziele habe ich nicht erreicht?
- Verfügte ich über alle Informationen für die Entscheidung?
- Welche Informationen habe ich übersehen? Wie hätte ich diese vor der Entscheidung ermitteln können?
- Waren die Informationen subjektiv gefärbt? Wenn ja: Was hätte ich tun können, damit die Informationen objektiver gewesen wären?
- Habe ich Alternativen übersehen? Wie hätte ich diese Alternativen erkennen können?
- Waren die Kriterien für die Entscheidung passend? Welche Kriterien bewerte ich aus der Rückschau anders?
- Habe ich die Risiken und Chancen richtig eingeschätzt? Welche Risiken habe ich übersehen? Wie hätte ich sie erkennen können?

Mit jeder Entscheidung wächst Ihre Kompetenz, Entscheidungen zu fällen, wenn sie diese systematisch im Nachhinein analysieren. Dies müssen Sie nicht bei jeder Entscheidung tun. Wesentlich für eine solche Nachbetrachtung sind Entscheidungen, bei denen Sie sich geirrt haben oder bei denen der Entscheidungsprozess besonders schwierig war.

Literatur

- Bohinc, Tomas: Führung im Projekt. Führungswissen für Projektleiter, Springer Gabler Verlag, Heidelberg 2012
- GABAL Verlag (Hrsg.): Entscheidungstechniken. Fünf Schritte zu einer professionellen Entscheidung, Offenbach 2006
- Simon, Walter: GABALS großer Methodenkoffer. Managementtechniken, GABAL Verlag, Offenbach 2008

Fachbeitrag

"Hätte ich bloß ..."

Effektiveres Entscheiden in Projekten

Teil 1: Typische Entscheidungssituationen

Eine der wesentlichen Anforderungen an einen Projektmanager besteht darin, möglichst effektiv und möglichst "richtig" oder "gut" zu entscheiden. Diese Anforderung existiert, seit es Projekte gibt. Sie zu erfüllen, wird in den kommenden Jahren allerdings eine immer größere Herausforderung. Gründe sind die zunehmende Komplexität und die enorme Dynamik, mit der Entwicklungen verlaufen – sowohl auf den Märkten, als auch im "Inneren" projektorientierter Organisationen. Beschäftigt man sich allerdings etwas näher mit dem Thema "Entscheiden", wird klar, wie stark dieses beeinflusst ist von "Alltags-Psychologie", eigenen Erfahrungen, guten Ratschlägen aus dem Umfeld, Empfehlungen aus Veröffentlichungen die man liest, usw. Die Einflussfaktoren sind somit vielfältig und damit wird auch klar, dass es nicht so einfach ist, die Effizienz von Entscheidungen zu steigern.

Folgende Probleme sind z.B. mit dem Thema "Entscheiden" verbunden.

- Folgt man der althergebrachten Meinung, dass man für eine Entscheidung möglichst alle wichtigen Informationen zur Bewertung von Sachverhalten oder Alternativen braucht, stößt man schnell an Grenzen. Denn oft sind diese Informationen in Projekten nicht schnell oder nicht umfassend genug verfügbar.
- Entscheidungen haben mit möglichen Alternativen zu tun: Wenn bereits mehrere überzeugende Alternativen bekannt sind, kann man zwischen diesen gut abwägen. Wenn man dagegen noch auf der Suche nach möglichen Lösungen ist und zudem unter Zeitdruck steht, stürzt man sich oft auf die einzige bestehende "Alternative" und entscheidet damit ins Blaue hinein. Denn nicht immer zeigen sich diejenigen Alternativen von Anfang an, die tragfähige Lösungen ermöglichen – sie bleiben dann evtl. unberücksichtigt.
- Das Bild vom Ablauf einer Entscheidung gleicht dem eines Hosenkaufs: Man braucht eine Hose und wählt in einem Fachgeschäft aus mehreren "die Richtige" aus. Die Kriterien, nach denen man dabei entscheidet, macht man sich selten bewußt. Im Projektgeschäft sollte man sich diese Kriterien klar machen – allerdings hat man hier oft nicht ausreichend Zeit, um die verfügbaren "Hosen" vor der Entscheidung "anzuprobieren" oder die Folgen des Kaufs detailliert bzw. eindeutig abschätzen zu können.
- Die genannte Komplexität, aber auch die bestehenden Strukturen in den Unternehmen sind wahrscheinlich mitverantwortlich für ein weiteres Phänomen: In vielen Projekten gibt es Entscheidungsstaus oder Entscheidungen werden verschoben, bis sie sich erübrigt haben. Das hat mit informellen oder formalen Macht-Konstellationen, mit ineffektiven Prozessen, mit Arbeitsüberlastung u.a. zu tun.

Autor



Dr. Klaus Wagenhals

Organisationspsychologe
und Industrie-Soziologe,
Berater, Trainer und Coach

Kontakt: kw@metisleadership.com

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

- Üblicherweise geht man davon aus, dass eine Entscheidung, sobald sie gefallen ist, auch umgesetzt wird. In der Projektarbeit ist das aber oft nicht der Fall: "Schön, dass wir entschieden haben" – es passiert trotzdem nichts oder die Umsetzung "lahmt", wird verzögert, usw. Was ist los? Es könnte an dem häufig benannten "Dilemma" hängen: Egal, wie ich entscheide, es wird jemandem weh tun oder auch negative Folgen haben (für mich, das Team oder ...).
- In der Organisation (oder in der Linie) werden Entscheidungen gefällt, die der Projektleiter akzeptieren muss. Umgekehrt werden dessen Entscheidungen jedoch in der Organisation oft ignoriert – selbst wenn er sie als "lessons learned" kommuniziert.

Dieser Artikel will dazu beitragen, dass Entscheidungsprozesse in Projekten effektiver werden. Dies geschieht auf zwei Wegen: zum einen gibt der Beitrag Hinweise, wie sich die Rahmenbedingungen verbessern lassen, um Entscheidungen anders anzugehen und Chancen besser zu nutzen. Zum anderen erläutert er auf der Grundlage neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse, wo unser Denken über Entscheidungsprozesse überholt ist – wir uns also innerlich neu orientieren müssen, um anders handeln zu können. Und jeder weiß: Eine solche Neuorientierung im Handeln lässt sich nicht über das Abarbeiten von Checklisten oder die Anwendung allgemeiner "Rezepte" erreichen – sondern nur, wenn man ausprobiert, reflektiert und sich neue Verhaltensmuster angewöhnt.

Insofern regen wir hier an, dass Sie unsere Beispiele und Fragen bzw. Aussagen auf Ihre eigene Praxis übertragen und reflektieren, wo Sie was verändern könnten oder müssten. Wenn Sie sich diese Mühe machen, werden Sie einen signifikanten Unterschied feststellen: Einerseits werden Sie eine Entlastung spüren und andererseits werden Sie entdecken, wo Sie in Ihrer Praxis konkret ansetzen können, um wirklich anders und effektiver entscheiden zu können.

Beispiel

Zum Einstimmen ein typisches Beispiel für eine teure Fehlentscheidung: "Wir wollen möglichst viele Leute zufrieden machen – haben aber die Ressourcen gar nicht dafür!"

In einem High-Tech-Unternehmen sollte ein neues Customer-Relationship-Management-System (CRM-System) eingeführt werden. Der Geschäftsbereich "Diagnostik-Geräte-Entwicklung" und die IT-Abteilung wollten die Chance nutzen und im Rahmen dieses Projekts Verbesserungsideen sammeln, z.B. für die optimale Gestaltung der Datenerfassung oder für das Tracking der Kundenbetreuung. Beide Bereiche waren sich zunächst darin einig, dass weltweit alle betroffenen Firmenmitarbeiter aufgefordert werden sollten, ihre Wünsche und Verbesserungsvorschläge zu formulieren. Bei der Prüfung der eingegangenen Requests stellte die IT-Abteilung allerdings schnell fest, dass sich einerseits eine Menge Redundanzen mit den Features des bestehenden Systems ergaben und andererseits die Menge der gewünschten Änderungen an Prozessen und Software mit den gegebenen Ressourcen auf keinen Fall umsetzbar sein würde. Obwohl die Führungs-Crew des Projekts aus erfahrenen Managern bestand, hatten sie die Entscheidung anscheinend getroffen, ohne die Folgen ausreichend abgeschätzt zu haben.

Man hatte also hohe Erwartungen an die neue Software und die neuen Prozesse geweckt und hätte nun zurückrudern müssen. Genau das geschah jedoch nicht, stattdessen zerlegten und bewerteten die IT-Abteilung und der genannte Geschäftsbereich die Requests in einer Reihe von anstrengenden Meetings mit dem Ziel, alle redundanten Feature-Anforderungen auszusortieren und diejenigen herauszufiltern, die umsetzbar waren. Da der IT-Bereich aber nicht offenlegte, dass er kapazitätsmäßig gar nicht in der Lage gewesen wäre, diese Requests tatsächlich umzusetzen und der Geschäftsbereich mehr und mehr in die Rolle des Verteidigers von "berechtigten"

und "die brauchen wir auf jeden Fall"-Requests kam, entstand nach und nach eine aggressive und verbitterte Atmosphäre. Der Konflikt eskalierte, bis der IT-Leiter eingriff und einen externen Konfliktklärer beauftragte.

Letztendlich wurden diese Meetings mit externer Moderation wiederholt, was hohe Kosten produzierte. Das Top-Management überlegte – nachdem es einige Zeit zugesehen hatte – das Projekt zu kürzen und eine wesentlich kostengünstigere und schnellere Lösung einzusetzen, die IT-Experten aus den USA an das Management kommuniziert hatten.

Betrachtet man dieses Beispiel aus dem Blickwinkel der Entscheidungen, stellt man Folgendes fest:

- Die Entscheidung, weltweit nach den Requests zu fragen, war eine Fehlentscheidung. Man hätte vorher abschätzen können, welche Anforderungsflut an Prozesse und Software entstehen wird. Da die Kommunikation zwischen den betroffenen Abteilungen zu Projektbeginn gut funktionierte, stellt sich die Frage, warum – trotz der Erfahrung aller Beteiligten – eine solche Abschätzung nicht möglich war. Es liegt die Vermutung nahe, dass die IT-Abteilung, da sie gleichzeitig noch mehrere andere Projekte durchführte, nicht in der Lage war, eine realistische Kapazitätsschätzung abzugeben und daher lieber schwieg. Es könnte auch sein, dass das Projekt-Tracking in der IT-Abteilung nicht gut funktionierte und man nicht zugeben wollte, dass man keine konkreten Zahlen hätte nennen können.
- Die Entscheidung, die Requests gemeinsam zu bewerten, fiel erst nach einigen Wochen und damit zu spät. Vorher hatten IT-Abteilung und Geschäftsbereich die Anzahl und Qualität der Requests getrennt voneinander und – vor dem Hintergrund der jeweils eigenen Situation und Rolle – aus unterschiedlichen Blickwinkeln und damit mit sehr unterschiedlichen Ergebnissen bewertet: Die IT ärgerte sich über viele Redundanzen und wertete die Requests gegenüber dem Geschäftsbereich ab. Dieser wiederum ärgerte sich über diese Bewertung und entwickelte eigene Zusammenfassungen zu den Requests. Die dadurch bedingten Fehlinterpretationen und Missverständnisse führten immer wieder zum Streit zwischen beiden Abteilungen. Hätte man von vorneherein gemeinsame Bewertungsrunden aufgesetzt und sich bemüht, die jeweiligen Maßstäbe offen zu legen und sich auf ein handhabbares Raster zu einigen, wäre das wesentlich effektiver gewesen.
- Das Zusammenspiel mehrerer Rollenträger aus unterschiedlichen Abteilungen bedeutet meist, dass sich verschiedene Denkmuster begegnen. Wichtig für das Projektmanagement ist deshalb, nicht nur die eigenen, sondern auch die Erfahrungen aus anderen Disziplinen ernst zu nehmen. Es geht also darum, eine Verständigung und ein Commitment herbeizuführen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass sich Konflikte, die durch unterschiedliche Sichtweisen entstehen, als Reibungspunkte durch das Projekt ziehen. Hätte man sich während der Meetings klarer über die Bewertungskriterien verständigt, nach denen die Requests sortiert werden sollen, hätte man klarer entscheiden können, welche davon in das Pflichtenheft aufgenommen werden sollen.

Entscheidungssituationen bei der Projektinitiierung

In der Initiierungsphase geht es üblicherweise um die Auftragsklärung (Wer will was?) und die Zieldefinition (Wohin soll's gehen? Wer macht was?). Doch oft beginnen Projekte sehr hektisch und "unkonventionell" – d.h. ohne, dass das Team schon richtig zusammengestellt ist und der Auftrag sowie die Ziele geklärt sind. Projektleiter lassen sich leider oft von dieser Hektik anstecken und entscheiden sich gegen ein "Kick-off" und die dort möglichen Verabredungen. Auf den ersten Blick erscheint das zwar als Zeitersparnis, auf lange Sicht erweist sich das aber

als Falle: Irgendwann zeigen sich Probleme, die aufgrund mangelnder Klarheit von Zielen, Rollen, Abläufen, Eskalations-Mechanismen usw. entstehen.

Beispiel

In den Optimierungs-Workshops, die wir für die IT-Tochter eines großen Mischkonzerns mit Teil-Projektleitern und Projektleitern durchführten, stellten wir genau dieses Muster fest. Wir fragten, was denn konkret die Entscheidung verhindere, einen "Kick-off"-Workshop durchzuführen. Die Antwort lautete: Viele Jahre Routine und die Vermischung der Rolle Projektleiter mit der Rolle des Linienvorgesetzten. Man kannte die Verantwortlichen, die für die personelle Ausstattung der Projekte zuständig waren, schon lange und konnte davon ausgehen, dass sie schon "die richtigen Leute" für das Projekt zusammenstellen würden. Auch die Mitarbeiter, die für die Projektarbeit in Frage kamen, kannten sich untereinander gut, so dass man die gemeinsame Ausrichtung der Teammitglieder für verzichtbar hielt – was den gestressten Linienvorgesetzten pro Projekt einen gewonnenen Tag brachte.

Nicht berücksichtigt wurde dabei allerdings – weil es "irgendwie trotzdem funktionierte" – dass es zu immer wiederkehrenden Diskussionen über das "Wohin" und die Rahmenbedingungen von Projekten kam. Denn ein klarer Auftrag fehlte ebenso wie ein gemeinsam definiertes Ziel. Zudem waren die Informationen über Budget, Meilensteine und zugeordnete Personen unklar. All das führte zu Zeitverlust und Stress. Erst in den Workshops, die wir für mehrere Projekte durchführten, kam es zur nachträglichen Auftragsklärung und zur Klarheit bei den Beteiligten.

Ein weiterer Grund für den Verzicht auf "Kick-off"s war möglicherweise, dass man keine Transparenz des Verfahrens und keine offene Debatte über einen oder mehrere der genannten Punkte haben wollte. Die Begründung, man "wolle doch keine schlafenden Hunde wecken", ließ zumindest diese Hypothese zu.

Rückblickend ließe sich das Verhalten der Beteiligten im Beispiel als "irrational" interpretieren. Ich sehe es allerdings als Folge eines "unreflektierten Automatismus" an: Weil es schon immer so lief, machten es alle Projektmanager mit bzw. nach. Zudem fehlte eine Kultur, bei der Entscheidungen reflektiert und infrage gestellt werden. Ohne eine Thematisierung in den Optimierungs-Workshops hätte sich somit an der Ausgangssituation erst einmal nichts geändert.

Wie das Beispiel zeigt, geht es in der Initiierungsphase also weniger darum "schnell", sondern eher darum "richtig und nachhaltig" zu entscheiden. Daher schlagen wir Folgendes vor:

Handlungs-Automatismen hinterfragen

Nehmen Sie sich die Zeit, Handlungs-Automatismen – die ja Entscheidungen beinhalten – auf ihre mittel- und langfristigen Wirkungen zu hinterfragen und diese dann zu durchbrechen, falls Sie erkennen, dass es günstiger wäre, mehr Klarheit im Projekt zu haben.

Motive für Entscheidung klären

Die Entscheidung gegen ein Kick-off ist ein "Klassiker", wenn kurz- und langfristige Ziele miteinander konkurrieren und entschieden werden muss, ob Kosten eingespart oder andere, oft "weiche" Themen umgesetzt werden sollen ("Fakten- oder Elefantenfallen", siehe Lietz, 2007).

Wenn Sie auf einen Kick-off verzichten, nehmen Sie Ihren Teammitgliedern die Möglichkeit, sich auf ein Ziel einzuschwören, den Auftrag zu klären, daraus Aufgaben, Rollen bzw. Verantwortungsbereiche abzuleiten, Abläufe und Verfahren zu verabreden, etc. Hinterfragen Sie deshalb das Motiv für Ihre Entscheidung: Warum entscheide ich so und nicht anders? Entscheidungen können auch Vermeidungshandeln sein: Man will jemandem nicht die Gelegenheit geben, sich auszubreiten, man will bestimmte Diskussionen nicht offen führen, man fühlt sich in bestimmten Themen unsicher und will sich dem nicht stellen. Wenn Sie das für sich spüren, sollten Sie jemand aus Ihrer Organisations- oder Personalabteilung oder vom PMO bitten, einen "Kick-off"-Workshop zu konzipieren und bzw. oder durchzuführen.

Emotionen als Zusatzinformation nutzen

Das gleiche gilt auch für die Stakeholder- oder Risikoanalyse: Wird diese nicht oder nur oberflächlich durchgeführt, kostet das eben später Zeit und Geld – und leider oft mehr, als es gekostet hätte, wenn man sie gleich zu Beginn richtig gemacht hätte.

Hinsichtlich der Entscheidungsfindung bewegt sich der Projektleiter hier in einem Bereich, der nicht "technisch" zu bearbeiten ist – vielmehr geht es um die vorausschauende Bewertung von Rollen und Verhalten der Stakeholder in Bezug auf das Projekt. Also um Bewertungen, die dem Projektleiter einerseits unangenehm sein können (Darf man sowas? Wollte ich so bewertet werden?), die ihn andererseits aber auch fachlich überfordern können (Ich bin ja kein Psychologe!) und ihn in das Dilemma bringen, ein Verhalten abschätzen zu müssen, das sich eigentlich gar nicht abschätzen lässt. Damit überschreitet der Projektleiter definitiv die Grenze des "Rationalen" oder "Objektiven". Das bereitet jedoch Probleme, wenn man gelernt hat, dass Entscheidungen auf "objektiven Daten" beruhen sollen. Denn die weitverbreitete Theorie lautet: Nur wer seine Emotionen aus dem Spiel lässt, kann "objektiv" urteilen.

Spätestens seit den Erkenntnissen aus den zahlreichen Arbeiten der Neurowissenschaftler António Damásio, Gerhard Roth u.a. ist das jedoch widerlegt: Damásio hatte über die Verhaltensanalyse eines Trauma-Patienten herausgefunden, dass wir Menschen ohne emotionale Bewertung gar nicht (rational) entscheiden könnten, weil die emotionale Bewertung einer Situation überlebenswichtig ist und wesentlich schneller geschieht, als die Ratio Informationen bereitstellen könnte. Daher ist es wohl nützlicher, diese emotionale Bewertung als zusätzliches Datenmaterial für unsere Entscheidungen zu nutzen, als immer wieder den verzweifelten Versuch zu starten, Emotionen zu unterdrücken (Roth, 2007 und auch Storch, 2011).

Für die Stakeholderanalyse gilt also: Werfen Sie Ihre Bedenken gegenüber subjektiven Bewertungen über Bord. Wesentlich ist nicht, ob Sie subjektiv oder objektiv urteilen können, sondern ob Sie bzw. Mitglieder aus Ihrem Team einschätzen können, wie Stakeholder – vor dem Hintergrund der bisher bekannten Aussagen und deren Handeln im Projekt oder im Projektumfeld – zum Projekt bzw. zu den zu erwartenden (Teil-)Ergebnissen des Projekts stehen oder stehen werden? Hierfür ist es z.B. äußerst nützlich, deren Interessen kennenzulernen und systematisch nach Verbindungen von Teammitgliedern oder Mitgliedern aus dem Lenkungsausschuss zu Mitgliedern aus dem Kunden- oder Zuliefersystem zu fahnden.

Entscheidungen im Rahmen der Projektdurchführung

Während des Projektverlaufs gehören Probleme oder kurzfristige Änderungen zum täglichen Brot. Man sollte sich aber bewusst sein, dass die Frage, was eine Änderung oder ein Problem ist, definiert werden sollte – und zwar

über die Festlegungen der ICB (IPMA) hinaus: Hier kommt der konstruktivistische Grundsatz zum Tragen, dass jeder von uns sich seine Welt durch seine Wahrnehmung, Bewertung, vor seinem Erfahrungshintergrund usw. selbst konstruiert (vgl. z.B. von Foerster u.a., 2004). Für die Praxis bedeutet das, dass ein gegebenes Problem oder eine geforderte Änderung von verschiedenen Personen auf verschiedene Weise verstanden oder bewertet wird. Die Folge ist, dass z.B. zwischen Ihnen und dem Kunden bzw. Auftraggeber oder innerhalb Ihres Teams erst ein solches einheitliches Verständnis hergestellt werden muss und dann daraus Problemlösungen bzw. Lösungsalternativen erzeugt werden können (vgl. dazu auch den "collective-mind-Ansatz" von Köhler und Oswald, siehe [Projekt Magazin 2/2011](#) sowie Köhler; Oswald, 2009).

Beispiel

Ein mittelgroßer Automobilzulieferer richtete zu Beginn eines großen Entwicklungsprojekts eine Kommunikationsstruktur ein, die es ermöglichen sollte, sich mit den eigenen Zulieferern möglichst effektiv auszutauschen und bei bestehenden Problemen schnelle, von allen getragene Entscheidungen zu fällen. Zu den ersten Meetings wurden – um niemanden zu benachteiligen – etwa 25 Personen eingeladen. Man musste aber schnell erkennen, dass es zwar jede Menge Austausch gab – allerdings vor allem auf der Detailebene. Das führte zu heillosen Streitereien, so dass schon beim zweiten Treffen einige der zentralen Entscheider wegblieben bzw. Stellvertreter schickten.

Nach heftiger Kritik mit dem Tenor "wenig effektiv und nicht gut moderiert" wurde die Teilnehmerliste erheblich abgespeckt und für die Moderation eine Person aus der internen Abteilung Organisationsentwicklung einbezogen. Letzteres brachte deutliche Fortschritte, weil es dem Moderator gelungen war, einen Dialog zwischen den verschiedenen Sichtweisen herzustellen und Entscheidungen erst dann einzuleiten, wenn die wesentlichen Argumente ausgetauscht und die Bereitschaft erzeugt war, alles Nötige zu tun, um das Problem zu beseitigen. Leider lief auch das nur eine Weile gut, weil einige der Anwesenden sich zwar auf Commitments zur Lösung der Probleme eingelassen hatten, sich aber dann "zu Hause" in ihrem Unternehmen nicht durchsetzen konnten oder wollten, um die angemahnten Problemlösungen auch wirklich umzusetzen.

Es war in diesem Fall eine Intervention durch uns als externe Berater notwendig, um die Situation zu klären: Beim folgenden "Austausch-Workshop", an dem der zuständige Geschäftsführer persönlich anwesend war und zusätzlich Vertreter der Geschäftsleitung der Zulieferfirmen eingeladen waren, konnten die entsprechenden Erwartungen an die beteiligten Firmen unmissverständlich transportiert werden. Diese verstanden, dass die verabredeten Änderungen auch wirklich konsequent umzusetzen sind.

In Bezug auf Entscheidungen lassen sich an diesem Beispiel einige Aspekte verdeutlichen:

Unterschiedliche Sichtweisen erkennen

Die in Projekten häufig anzutreffende Unklarheit von Aufträgen, das Spötteln über die Sichten des Kunden auf seine Probleme, die Versuche, Probleme ausschließlich auf ihren technischen Gehalt zu reduzieren usw., provozieren Entscheidungen für Lösungen, die zu kurz greifen, unvollständig oder einfach falsch sind. Das dahinterstehende Denkmodell, dass es nur eine Problemsicht gibt, ist längst überholt. Jeder konstruiert vielmehr seine eigene Sicht des Problems. Es ist daher hilfreich herauszuarbeiten, für wen das betrachtete Problem tatsächlich ein Problem ist, in welchen Situationen es auftritt und ob es nicht auch eine Gruppe von Menschen oder eine Situation gibt, für die bzw. in der das vermeintliche Problem in Wirklichkeit gar keins ist oder sogar als Chance betrachtet wird.

Gefordert ist hier ganzheitliches Denken: Es geht einerseits darum, Zusammenhänge zu erkennen, unterschiedliche Perspektiven einzunehmen (unterstützt durch passende Fragen) sowie den Bezug zu den Projektzielen herzustellen. Andererseits geht es um die Kunst der "dialogischen Kommunikation" – also einer Kommunikationsform, die es ermöglicht, verschiedene Sichtweisen auf ein Problem zu erkunden und miteinander in einen konstruktiven Austausch zu bringen. Dies ist auch hilfreich, wenn es um die Diskussion von Alternativen bei der Problemlösung geht. Im Beispiel war das dem Moderator der Firma in Ansätzen gelungen.

Entscheidungsalternativen schaffen

Durch diesen Dialog – möglicherweise ergänzt durch die eine oder andere Vorgehensweise zur kreativen Problemlösung – können schnell viele Alternativen entstehen. Damit entgeht man sowohl der "Angebotsfalle" als auch der "Treibjagdfalle" (vgl. Lietz, 2007). Im ersten Fall würde man sich nur auf diejenigen Lösungen konzentrieren, die einem sofort in den Sinn kommen ("Angebot"). Im zweiten lässt man sich durch den Druck, der im Projekt aufgebaut wird, bei der Suche nach Alternativen oder Lösungen in eine bestimmte Richtung lenken ("Treibjagd"), was zu Denkausschlüssen führen kann.

Richtlinien für Entscheidungen vereinbaren

Obwohl Änderungen mittlerweile im Projektalltag schon fast zur Routine gehören, scheint es dem klassischen Projektmanagement angemessen, hierfür extra definierte Vorgehensweisen zu kreieren (Stichwort: Change-Management). Uns erscheint es sinnvoller, einige dieser Vorgehensweisen – wie z.B. die möglichst frühe Einbeziehung des Kunden in die Klärung und Umsetzung der gewünschten Änderungen – direkt in das Projektmanagement zu integrieren. Hier spielt nun wiederum das Verständnis eine entscheidende Rolle, das der Kunde und die Ausführenden von der Änderung haben. Für saubere Entscheidungen muss daher der Projektleiter in die Rolle des Kunden "schlüpfen" ("wer bezahlt, bestimmt") bzw. den Kunden eng an das Projekt anbinden und mit ihm immer wieder besprechen und verhandeln, wie das Verhältnis zwischen Änderungen und dafür nötigem Aufwand möglichst zufriedenstellend für beide Seiten gestaltet werden kann.

Ich erlaube mir hier eine kleine, vielleicht hilfreiche Anmerkung: Wenn man sich als Projektmanager etwas mit Veränderungsprozessen beschäftigt, dann bekommt man Hinweise, wie ein derartiges Verfahren – ohne allzu viele Reibungspunkte – effektiv gestaltet werden kann (vgl. dazu Senge, 2008 u.a.).

Die in Projekten häufig anzutreffende Dynamik erfordert flexibles Denken und Handeln. Daher empfehlen wir, schon zu Beginn des Projekts mit dem Team, aber auch mit dem zuständigen Lenkungsausschuss festzulegen, welche Kriterien bei Entscheidungen gelten sollen, um sicherzustellen, dass diese konform zum Projektziel gefällt werden. Derartige Kriterien dürfen sich – entgegen des derzeit oft zu beobachtenden Trends – eben nicht allein an Kostenaspekten orientieren. Vielmehr sind auch klare qualitätsorientierte und strategieorientierte Kriterien notwendig (vgl. dazu Wagenhals, Fitzsimons, Kühne, 2011). Durch solche Kriterien entsteht Klarheit, die gerade in hektischen Zeiten benötigt wird, wenn es darum geht, Alternativen herauszuarbeiten und zu bewerten.

Darüber hinaus ist eine Richtlinie hilfreich, die festlegt, wie die erarbeiteten Alternativen überschaubar dokumentiert und ggf. als verfolgbare, einstweilen "beste Alternative" gekennzeichnet werden. Außerdem sollte es eine Klassifizierung von Entscheidungen geben: In welchen Fällen dürfen die Teilprojektleiter bzw. die Arbeitspaket-

Verantwortlichen selbständig Entscheidungen fällen? In welchen Fällen muss das Kernteam entscheiden? Und bei welchen Entscheidungen ist die Einbeziehung wichtiger Stakeholder – also Auftraggeber, Kunden, Betroffene, Lenkungsausschuß-Mitglieder u.ä. – notwendig? Die Festlegung einer solchen Richtlinie lässt sich gut mit der Rollenklärung gleich zu Beginn eines Projekts kombinieren.

Das Wissen anderer einbeziehen

Für kleinere Änderungen ist eine dezentrale Entscheidungsprozedur sinnvoll: Es kann nicht sein, dass ein Teilprojektleiter zuerst beim Projektleiter nachfragen muss, ob er seine Leute zu einem Meeting zusammenholen darf oder ob er neben der einen auch die andere Alternative verfolgen darf. Wenn klargelegt ist, dass die Lösungsalternativen dieses Teilprojekts zu einem bestimmten Meilensteintermin vorgestellt und diskutiert werden, gibt es gar keinen Grund, hinsichtlich Entscheidungen vorher zu intervenieren. Wir nehmen bei Projektmanagern in diesem Punkt eine gewisse Zwiespaltenheit im Denken wahr: Einerseits sollen und müssen sie als verantwortliche Führungskräfte entscheiden – aber was genau bzw. bis zu welcher Stufe? Andererseits sind sie bei bestimmten Dingen gar nicht in der Lage, (allein) zu entscheiden. Also müssen sie Entscheidungen delegieren oder kollektiv an diese herangehen.

Was hilft hier weiter? Sie ahnen es: Auch in diesem Fall kann und sollte man die Zuständigkeiten und Abläufe einigermaßen klar definieren – wobei wir wieder bei den Rollen und bei den herrschenden Strukturen im Unternehmen wären. Die klassische Kopplung von Entscheidungen an eine einzelne Person – den Projektleiter – muss also tendenziell aufgehoben werden, so dass Entscheidungen auf mehrere Rollen verteilt sind. Gleichzeitig müssen mehr und mehr Entscheidungen kollektiv getroffen werden, was mit der wachsenden Komplexität aber auch mit den steigenden Ansprüchen der Projektmitarbeiter zusammenhängt. Die in Unternehmen oft üblichen Matrixstrukturen sind dabei nicht immer hilfreich: Sie unterstützen eher Rollenverwirrung und die Entstehung von "Entscheidungslöchern" (in denen Entscheidungen sozusagen "verschwinden")

Teammitglieder oder andere Stakeholder braucht man für Entscheidungen, um verschiedene Sichtweisen einzubeziehen und um eine gemeinsame Ausrichtung, ein Comittment zu generieren. Dieses dient als Ausgangsbasis, um motiviert weiterarbeiten zu können. Leider wird das oft erschwert durch:

- den dauernden Zeitdruck, der in vielen Projekten herrscht,
- das Image des "einsamen Wolfs" (je nach Firmenkultur und Selbstverständnis), das sich viele Projektleiter zugelegt haben und
- mangelnde Kenntnis geeigneter Methoden, die den Projektleiter dazu befähigen, die nötige Debatte effektiv und konstruktiv zu gestalten. (Anregungen hierzu finden Sie bei Isaacs, 2002 oder Hartkemeyer, 2005 aber auch bei den Moderations-Experten, wie z.B. Klebert u.a., 2002)

Kulturelle Unterschiede berücksichtigen

Man kann einige der oben formulierten Aussagen auch unter dem Aspekt Unternehmenskultur diskutieren (vgl. dazu Schein, 2003): Was lässt diese zu? Was nicht? Welche Entscheidungsabläufe sind typisch? usw.

Gleichzeitig bewegen wir uns im Projektgeschäft auch immer mehr im internationalen Umfeld. Man sollte sich also klar machen, wie kulturspezifische Aspekte den Umgang mit Entscheidungen beeinflussen. In kollektiven Kulturen mit hohem Kontextbezug werden die Probleme in ihrem Zusammenhang gesehen und oft ausschweifend beschrieben. Lösungen werden eher im Kollektiv gesucht und gefunden – auch abhängig davon, wie viel dem "Schicksal" zugeschrieben wird. Dagegen ist die Problembeschreibung in individualistischen Kulturen mit geringem Kontextbezug eher direkt, auf den Punkt gebracht, aber häufig eben auch verkürzt. Die Lösung orientiert sich stark an schnellem Erfolg und daran, dass sich Einzelne (das ist auch auf ein ganzes Projekt beziehbar) dabei profilieren (vgl. dazu Hofstede, 2001).

Dieses Beispiel gibt einen Eindruck davon, in welche Richtung ein Projektleiter im internationalen Umfeld denken sollte, um Behinderungen bei Entscheidungen zu verstehen und einen "passenden Weg" zu finden. (zur Vertiefung siehe: Fitzsimons, Hoffmann, Schoper (Hrsg), 2004).

Auf das Bauchgefühl achten

Durch die Anforderung, Probleme schnell lösen und dementsprechende Entscheidungen treffen zu müssen, gerät der Projektleiter oft in die "Wahllosfalle" (vgl. Lietz, 2007): Alles muss schnell gehen und auch die Mitarbeiter sind so "erzogen", dass sie sich über die Lösung schon Gedanken gemacht haben, so dass es aussieht, als hätte man keine Wahl und müsse – auch um das Thema schnell vom Tisch zu haben – so wie vorgeschlagen entscheiden. Oft geht in derartigen Situationen der Bezug zum Projektziel verloren und man vergisst die Tatsache, dass die wirkliche Lösung vielleicht dann gefunden werden würde, wenn man mehrere Alternativen entwickelt bzw. geprüft hätte, statt gleich auf die erstbeste zu gehen, die einem einfällt. Wie gehen Sie mit so einer Situation um?

Zum einen hilft es, den Druck herauszunehmen, indem Sie prüfen, woher dieser kommt und ob er tatsächlich berechtigt ist. Das können Sie z.B. ganz praktisch tun, indem Sie tief durchatmen, sich zurücklehnen und sich kurz die Entscheidungskriterien in Erinnerung rufen. Zum anderen ist es in solchen Situationen empfehlenswert, den Hintergrund sowie die Alternativen zu erfragen und letztere dann zu prüfen und ggf. zu erweitern.

Darüber hinaus sollten Sie auf Ihr Bauchgefühl achten, das sich auf Basis Ihrer Erfahrungen einstellt, wenn Sie über die empfohlene Lösung oder die Alternativen, die Ihnen dann noch einfallen, nachdenken. Hier – aber auch generell in Entscheidungsprozessen – spielen die Erkenntnisse eine wesentliche Rolle, die Gigerenzer aus seinen Untersuchungen extrahiert hat (siehe [Projekt Magazin 9/2008](#) und Gigerenzer, 2007):

- Die Gesetze, nach denen wir Entscheidungen treffen, unterscheiden sich verblüffend von denjenigen in der logischen, idealisierten Welt: Wir besitzen eine unbewusste Intelligenz, die sich aus gewonnener Erfahrung – also auch aus allen Entscheidungen unseres Lebens – speist und die uns in den meisten Situationen unseres Lebens steuert (Intuition).
- Die menschliche Intelligenz lässt sich als ein adaptiver Werkzeugkasten verstehen, der über genetisch, kulturell und individuell hervorgebrachte und übermittelte Faustregeln verfügt. Die Logik ist nur eines von vielen nützlichen Werkzeugen, dessen sich der Verstand bedienen kann. Die Intelligenz des Unbewussten liegt darin, dass es, ohne zu denken, weiß, welche Regel in welcher Situation vermutlich funktioniert.
- Diese Faustregeln nennen wir Bauchgefühl. Sie entnehmen unserer komplexen Umwelt nur wenige Informationen und lassen den Rest unbeachtet. Klassische Informationssammlungen und Rückschauen sind in

unserer unsicheren Welt nicht immer hilfreich, was eine fürs Projektgeschäft wesentliche Erkenntnis ist. Insofern sind Entscheidungsstrategien nützlicher, die sich lediglich auf die wichtigsten Aspekte des zu Entscheidenden konzentrieren und den Rest vernachlässigen. Weniger kann also mehr sein. Eine solche Konzentration auf das Wesentliche spart Zeit und Geld, erfordert aber Vertrauen.

Ausblick

Lesen Sie im zweiten Teil, welche Herausforderungen Entscheidungen in der Umsetzungsphase mit sich bringen, welche Rahmenbedingungen generell für effektives Entscheiden notwendig sind und welche Rolle dabei die eigene Persönlichkeit spielt. Abschließend erfahren Sie, wie Sie die Entscheidungssituation in Ihrem Unternehmen analysieren und Ansätze für eine Steigerung der Effizienz herausarbeiten können.

Literatur

- Fitzsimons/Hoffmann/Schoper (Hrsg), 2004 – dort besonders der Aufsatz von Dr.Fitzsimons ...
- Förster,v.F., B.Pörksen, Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg, 2004
- Gigerenzer, (2007): Bauchentscheidungen, Bertelsmann-Verlag,
- Hartkemeyer,M. u. J., (2005): Die Kunst des Dialogs – kreative Kommunikation entdecken, Stuttgart
- Hofstede, G., (2001): lokales Denken – globales Handeln, München
- Isaacs, W. (2002): Dialog als Kunst, gemeinsam zu denken, Köln
- Klebert,K.,Schrader,E. u.W.G.Straub, (2002): Kurzmoderation (komprimiertes Handbuch zur Moderationsmethode für Projektleiter und –mitarbeiterInnen), Windmühle-Verlag
- Köhler, J.; Oswald, A.: Die Collective Mind Methode, Springer, 2009
- Lietz, K-J., (2007): Das Entscheider –Buch, 15 Entscheidungsfallen und wie man sie vermeidet, Hanser, München
- Roth, G., (2007): Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten, Klett-Cotta, Stuttgart
- Schein, E.H. (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: mit kulturbewußtem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen
- Senge, P.M. (2008): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Poeschel
- Storch,M., (2011) Das Geheimnis kluger Entscheidungen, Pieper, München/Zürich
- Wagenhals, K./Fitzsimons, C.J. und F.Kühn, (2011): Rechnen reicht nicht, in: managerSeminare Heft Nr.162/Sept 2011

Fachbeitrag

"Hätte ich bloß ..."

Effektiveres Entscheiden in Projekten

Teil 2: Entscheidungsprozesse und Unternehmenskultur

Im ersten Teil haben Sie erfahren, was bei der Projektinitiierung und im Rahmen der Projektdurchführung für "gute" Entscheidungen wichtig ist. Dieser zweite und abschließende Teil gibt Empfehlungen für Entscheidungen während der Umsetzungsphase, zeigt, welche Rahmenbedingungen für ein effektives Entscheiden notwendig sind und beschreibt, wie Sie die Entscheidungssituation in Ihrem Unternehmen analysieren können, um Ansätze für eine Steigerung der Effektivität zu finden und umzusetzen.

Entscheiden während der Umsetzung

Bei der Lösungssuche bzw. bei der Erarbeitung eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung geht es meist darum, möglichst schnell umzusetzen, was man neu entwickelt hat (auch wenn es nur um Teillösungen geht). Dabei ist man mit dem Problem konfrontiert, dass es viele Alternativen bzw. mehrere Lösungen gibt, die jeweils unterschiedliche Folgen haben und entsprechende Vor- bzw. Nachteile mit sich bringen. Der eingeschlagene Lösungsweg erweist sich möglicherweise erst nach ein bis zwei Monaten als falsch oder die gewählte Alternative führt nicht zu dem gewünschten Ergebnis. Bei Entscheidungen in der Implementierungsphase geht es also um sachliche Varianten-Erprobung sowie um das Prüfen, was der Tester bzw. Kunde in Bezug auf seine Problemstellung passend findet und ob bzw. inwieweit er für die Alternativen ein offenes Ohr und einen offenen Geldbeutel hat (was das Abwägen zwischen Qualität und Kosten einschließt). Aus sozialer Sicht geht es also um Beziehungen, um Macht-Verhältnisse und immer auch um Kommunikation, denn es muss ein Bezug zwischen der angebotenen Lösung und dem Kundenbedürfnis bzw. dem Auftrag hergestellt werden. Was bedeutet das nun aus Sicht von Entscheidungen?

Struktur für Informationsaustausch etablieren

In der Umsetzungsphase spielen die Vielfalt der Informationen und die hohe Komplexität eine wichtige Rolle. Daher sollten Sie als Projektleiter eine Struktur installieren, in der einerseits der bereits erwähnte Überblick über diejenigen Alternativen gewährleistet ist, die weiterverfolgt werden – einschließlich deren Folgen und Risiken für das Projektteam und die Mitglieder des Lenkungsausschusses. Andererseits sollte diese Struktur den Austausch über diese Informationen sowie schnelle Entscheidungen ermöglichen – einschließlich des Weiterreichens von Entscheidungen, die selbst nicht gefällt werden können. Seien Sie sich darüber im Klaren, dass Sie und auch Ihr Team es aushalten müssen, dass es evtl. viele Varianten mit vielen Unsicherheiten gibt und die Erprobungsergebnisse erst nach einiger Zeit vorliegen werden – und dann letztendlich erst entschieden werden kann, welcher Weg tatsächlich bei der Umsetzung der Erfolgversprechendste ist.

Autor



Dr. Klaus Wagenhals

Organisationspsychologe
und Industrie-Soziologe,
Berater, Trainer und Coach

Kontakt: kw@metisleadership.com

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Sich mit den Betroffenen verständigen

In unserer konkurrenzhaft definierten Welt haben sich leider viele Projektleiter angewöhnt, folgendes Entscheidungsmodell zu benutzen: "Ich entscheide so, dass ich mich bzw. uns keinem Vorwurf aussetze bzw. dass uns keine Schuld trifft." Die Wahl dieses Modells ist zwar verständlich – es birgt aber die Gefahr, dass Entscheidungen hin und her geschoben werden oder dass Wege nicht gegangen werden, die Innovationen bringen könnten, weil man sich als Team oder Projektleiter nicht für eine Lösung "aus dem Fenster hängen möchte", die nicht bei allen beliebt ist.

Uns scheint es nachhaltiger zu sein, wenn man sich mit den Betroffenen über die Folgen von Maßnahmen verständigt oder sich öffentlich darüber austauscht, welchen Kriterien eine bevorzugte Lösung folgt und dann die Verantwortung für die Entscheidung übernimmt, also dazu steht. In kollektiv- und kontext-orientierten Kulturen (also z.B. im asiatischen Raum) wird ein derartiges Verhalten ohnehin eher als normal angesehen, als bei uns.

Fehler offen kommunizieren

Effektive Entscheidungen leben von der Klarheit der vorhandenen Alternativen, von den Kriterien, anhand von denen Lösungsvorschläge bewertet werden können, von einer wirklich offenen Diskussion von Erkenntnissen, Wegen, Herangehensweisen usw., um zu diesen Alternativen oder Lösungen zu kommen. Insofern spielt eine wichtige Rolle, inwieweit die Unternehmenskultur es erlaubt, Fehler zu machen, zu diskutieren und aus diesen zu lernen. Nach unserem Verständnis wird es im Projektgeschäft immer mehr darauf ankommen – gerade bei wachsender Komplexität und zunehmender Dynamik – dass Alternativen, neue Lösungsschritte usw. erprobt, also in den laufenden Betrieb integriert werden. Insofern kommt es darauf an, die Ergebnisse der Projektarbeit während der Umsetzung zu beobachten und darüber zu reflektieren – das nennt man Evaluation. Eine solche Evaluation kann z.B. Bestandteil von Reviews bei Meilenstein-Meetings sein, in deren Verlauf Fehler oder Probleme erörtert werden, um dann über die nächsten Schritte oder den Einsatz einer anderen Variante entscheiden zu können. Wenn dies unterbleibt – was wir leider in einigen Projekten gesehen haben –, besteht die Gefahr, dass immer wieder dieselben Fehler passieren, dass die wirklichen Ursachen von Fehlern nicht erkannt und beseitigt werden können oder dass die falschen oder suboptimalen Alternativen verfolgt werden.

Wir schlagen daher folgendes Vorgehen vor:

- Alle Fehler und Probleme – auch die "weichen" – müssen auf den Tisch!
- Entscheidungen über den Umgang mit Fehlern und Problemen sollten sich nicht daran orientieren, möglichst schnell voranzukommen oder möglichst wenig Fehler bzw. Probleme zu benennen (damit z.B. im Lenkungsausschuss kein schlechter Eindruck entsteht). Stattdessen sollte das Ziel sein, Fehler und Probleme deutlich anzusprechen und an ihrer Verbesserung zu arbeiten. Das gelingt umso besser, je präziser bei der Problemanalyse im Zusammenspiel mit dem Kunden bzw. den Betroffenen gearbeitet wird und je flexibler der Ablauf geplant worden ist (zur Anregung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 1/07, S. 4-12, S. 12-18, S. 36-42). Man kennt das: Lange steht die Ampel im Statusbericht auf grün und plötzlich springt sie kurz vor Torschluss doch auf rot. Es würde viel Zeit, Ärger, Misstrauen usw. ersparen, wenn die Ampel zwischendurch auf gelb gesetzt und offen über die Probleme geredet werden würde!

- Es könnte sein, dass eine gewählte Variante so viele Probleme macht oder Fehler aufweist, dass man sie verwirft und eine neue auswählt. Für eine derartige Entscheidung sollte es bereits aus der vorhergehenden Phase klare Kriterien und genügend Mut im Projektteam geben.
- Bei den sog. "weichen" Problemen (z.B. Widerstände gegen bestimmte Maßnahmen) kann man auf Erfahrungen aus Change-Projekten und die dort verwendeten Instrumente und Vorgehensweisen zurückgreifen (vgl. z.B. Königswieser u.a., 2008, oder König; Volmer, 2004)

Rahmenbedingungen für effektiveres Entscheiden

Entscheiden ist Führungsaufgabe und sollte Spaß machen. Spaß – so unser Eindruck – macht es in den Projekten dann, wenn man sich über technische Details und neue Ideen bzw. spannende Problemlösungen unterhalten kann. Denn das ist meist die thematische "Heimat" der Projektleiter. Spaß macht es auch dann, wenn der Projektleiter – wir kommen hier wieder zurück zum Thema Rollenklärung – genau weiß, was er in dieser Rolle entscheiden darf und wofür er zu seinem Chef gehen bzw. den Lenkungsausschuss bemühen muss.

Zu den Rahmenbedingungen für effektives Entscheiden gehört auch, dass das Budget geklärt und das Projekt gut eingebunden ist – man also weiß, was im Hinblick auf die Ziele des Projekts erwartet wird. Ebenso gehört dazu, dass man einen guten Zugang zum Kunden hat (inkl. seinem System) sowie über alle Fachkräfte verfügt, die man benötigt. Und – wie oben bereits dargelegt – dass man eine Idee hat, welche kulturellen Aspekte berücksichtigt werden sollten.

Was wir hier ebenfalls zu den Rahmenbedingungen zählen, was aber eigentlich eine eigene Abhandlung wert wäre, ist der Einfluss der eigenen Persönlichkeit auf das Thema "Entscheidungen". Wir orientieren uns dabei am Enneagramm – einem der ältesten Persönlichkeitsmodelle der Welt –, das zwischen neun verschiedenen Persönlichkeitstypen unterscheidet. Es kann Ihnen Hinweise geben, was Ihnen bisher geholfen hat, Ihr Leben erfolgreich zu gestalten, wo Ihre Aufmerksamkeit im Projekt und auch im Zusammenspiel mit den anderen Menschen hinget, wie Sie auf bestimmte Situationen und andere Typen reagieren, welche Bedeutung für Sie Erfolg und Risiko haben usw. (vgl. dazu z.B. Palmer, 2000)

Es könnte für Sie von Nutzen sein, sich mit diesem Thema näher zu beschäftigen und dabei etwas über Ihr eigenes, typspezifisches Risiko- und Entscheidungs-Verhalten zu lernen. Wenn Sie z.B. von sich wissen, dass Sie Risiken eigentlich nicht mögen, wäre es bestimmt hilfreich zu überlegen, in welchen Situationen im Projekt das schon Ihre Entscheidungen beeinflusst hat und dann im nächsten Schritt zu prüfen, wie vielleicht andere in diesen Fällen entschieden hätten, denen es Spaß macht, Risiken einzugehen. Wenn sich daraus entscheidende Unterschiede ergeben, wäre es evtl. hilfreich zu prüfen, was Sie benötigen, um Risiken besser aushalten zu können. Die Entscheidungen, die Sie dann auf dieser Grundlage fällen, werden anders ausfallen als bisher.

Wir gehen davon aus, dass in Projekten immer öfter unvorhersehbare Ereignisse eintreten werden, die häufiger und schneller Entscheidungen provozieren als bisher. Verantwortlich dafür sind die zunehmende Komplexität sowie eine hohe Eigendynamik im Projektablauf. Beim Auftreten dieser Ereignisse tauchen möglicherweise auch Probleme wieder auf, die schon gelöst schienen – vielleicht in anderer Form oder auf einer anderen Ebene. Es ist wichtig, dass solche Situationen erkannt und reflektiert werden und man es vermeidet, Entscheidungen einfach nur zu wiederholen. Denn die Wiederholung von ungünstigen Verhaltensmustern kostet Zeit und Geld.

Die aktuelle Situation analysieren

Zusammenfassend wollen wir Ihnen noch einige Fragen mitgeben, mit deren Hilfe Sie Ihre aktuelle Situation analysieren können und die Ihnen dabei helfen sollen, ein zu Ihnen und Ihrem Projekt passendes Entscheidungsverfahren zu installieren:

- Welche Entscheidungsverfahren werden in Ihrem Unternehmen und Ihrer Kultur verwendet?
- Wird eher nach dem Konsens-, Mehrheits- oder Machtprinzip entschieden?
- Wie formell ist der Prozess? Und wie zentralisiert?
- Wie viel Zeit nimmt man sich für eine Entscheidung? Wie wichtig ist dabei die digitale und analoge Informationssammlung und Reflexion?
- Wer trifft welche Entscheidungen? Wie klar ist das an die Rollen gekoppelt?
- Wer nimmt aktiv an welcher Phase des Entscheidungsprozesses teil?
- Wer muss vor einer Entscheidung informiert und am besten einbezogen werden?
- Wer muss nach einer Entscheidung wie informiert werden?
- Welche Kriterien (die einerseits in Ihrer Kultur akzeptiert werden, die andererseits aber auch die Komplexität des Projektgeschehens und die neuen Anforderungen ausreichend abbilden) werden im Entscheidungsprozess berücksichtigt?
- Wie gut und "rational" müssen Entscheidungen begründet werden? Dürfen Sie auch "Bauchentscheidungen" treffen?
- In welcher Form werden Entscheidungen mitgeteilt?
- Welche Art von Entscheidung wird eskaliert? Wie und an wen?

Beantworten Sie für sich diese Fragen und lassen Sie dabei Ihre Entscheidungen im Projekt Revue passieren: Gibt es eine Möglichkeit, diese zu kategorisieren – sowohl nach Entscheidungsarten als auch nach -situationen? Wenn ja, dann sollten Sie das tun, um auf diese Weise gezielter reflektieren zu können, welche Entscheidungen Ihnen leicht fallen und Routine bedeuten und welche schwer zu treffen sind und Ihnen Probleme bereiten. Mit Hilfe einer solchen Kategorisierung können Sie evtl. Verhaltensmuster entdecken und feststellen, wo Sie ansetzen müssten, um für sich in Ihrem Projekt eine wirkliche Steigerung der Effektivität zu erreichen.

Z.B. könnte sich bei der Kategorisierung herausstellen, dass es Ihnen immer wieder Probleme bereitet, echte Alternativen zum bisherigen Vorgehen zu finden und diese in Entscheidungen durchzusetzen. In diesem Fall würde es sich lohnen, zunächst genauer hinzusehen, was die Alternativen-Suche und die Umsetzung der ausgewählten Alternative behindert, um anschließend Lösungsideen zu generieren – vielleicht sogar zusammen mit Ihrem Team. Gleichzeitig könnte es sein, dass Sie entdecken, dass Sie bestimmte "Dinge" häufiger in die Hand nehmen und entscheiden müssen als früher. In diesem Fall wäre es spannend zu wissen, ob dies etwas mit sich ständig ergebenden Änderungen zu tun hat (also weiterhin normal sein wird und daher standardisiert werden könnte) oder ob der Grund darin liegt, dass sich verschiedene Leute in Ihrem Team nicht trauen (selbst) zu entscheiden. Im zuletzt genannten Fall sollten Sie ein Gespräch führen mit dem Ziel herauszuarbeiten, wie Sie diese Entscheidungen besser auf diese Mitarbeiter übertra-

gen können. Vielleicht entdecken Sie aber auch, dass Sie öfter Entscheidungen revidieren müssen: Das ist für Projektleiter manchmal peinlich – ist aber vielleicht der Schnelldigkeit der Marktentwicklung geschuldet. In diesem Fall wäre es angemessen zu prüfen, wie Sie Ihre Systematik, um Zukunftsprognosen zu treffen, verändern.

Vor allem bezogen auf den letztgenannte Typ von Entscheidungen stellen wir einen eher kritischen Trend fest: Aufgrund des hohen Tempos und der vielen Unsicherheiten, aber auch wegen der Gefahr, mit einer Entscheidung falsch zu liegen oder sich unbeliebt zu machen, werden viele Entscheidungen nicht mehr getroffen, sondern verschoben. Wir können nur raten: Fahren Sie nicht in diese Sackgasse, sondern stellen Sie sich Ihrer Rolle und treiben Sie den Entscheidungsprozess voran – u.a. mit Hilfe der hier gegebenen Hinweise.

Wenn Sie Ihre Beobachtungen entsprechend kategorisiert haben, schlagen wir Ihnen vor, dass Sie sich einen Kollegen Ihres Vertrauens oder einen Coach nehmen und mit diesem diese Situationen – Ihre Beobachtungen, Ihre Hypothesen zur Behinderung und Ihre Ideen zur Effektivierung unter Berücksichtigung der aus diesem Artikel gewonnenen Erkenntnisse – durcharbeiten und Ideen zur Veränderung entwickeln. Manchmal ist es auch ganz hilfreich, wenn man z.B. einfach einen Kollegen beobachtet und dessen andere Art zu handeln als Anregung nimmt. Vielleicht kann man diese Person sogar fragen, wie sie das macht, um daraus Anregungen für sich selbst gewinnen zu können.

Literatur

- König, E., Volmer, G. (2005): Systemisch denken und handeln – Personale Systemtheorie in Erwachsenenbildung und Organisationsberatung, Weinheim und Basel
- Königwieser, R. u. A.Exner, (2008): Systemische Interventionen, Schäffer-Poeschel,
- Palmer, H.: Das Enneagramm – sich selbst und andere verstehen lernen, München 2000
- Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, "Die Kunst des Scheiterns", 1/2007, S. 4-12
- Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, "Das Scheitern von Projekten – Chancen, Herausforderungen und Stolpersteine", 1/2007, S. 12-18
- Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, "Irren ist menschlich. Ein kleines Fehler-Glossar", 1/2007, S. 36-42
- Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, "Erfolgreiches Umsetzen von Change" Nr.1/2008

Methode

Mehr Entscheidungssicherheit mit der Nutzwertanalyse

Projektleiter sind Entscheider. Es gehört zum täglichen Projektgeschäft, anhand von Entscheidungen das weitere Vorgehen zu bestimmen. Egal ob es darum geht, sich vor Projektbeginn für einen Beratungspartner zu entscheiden oder während eines Software-Einführungsprojekts aus den verschiedenen Möglichkeiten zu wählen, die sich für den Umstieg in den Echtbetrieb bieten – jede Entscheidung beeinflusst den weiteren Verlauf des Projekts.

Ob Entscheidungen richtig oder falsch sind, stellt sich in der Regel erst im Nachhinein heraus. Es ist jedoch durchaus möglich, mit entsprechenden Methoden mehr Sicherheit in der Entscheidungsfindung zu erreichen.

Eine Methode, mit der ich bei der Entscheidungsfindung sehr gute Erfahrungen gemacht habe, ist die Nutzwertanalyse. Sie eröffnet einen neuen Blickwinkel auf die Kriterien, die schließlich zur Entscheidung führen und verhindert, dass wichtige Argumente vergessen werden. Mir persönlich vermittelt sie mehr Sicherheit bei Entscheidungen. Besonders großen Nutzen stiftet die Methode, wenn Sie eine Entscheidung anhand von "weichen", also in Geldwert oder Zahlen nicht darstellbaren Kriterien treffen müssen.

Wie Sie die Nutzwertanalyse anwenden können, erfahren Sie nachfolgend anhand eines konkreten Beispiels.

Zum Artikel wird die Vorlage "Nutzwertanalyse_10_Kriterien.xlsx" bereitgestellt, auf die im Text immer wieder verwiesen wird.

Zielsetzung der Methode

Bei der Nutzwertanalyse vergleichen Sie verschiedene Entscheidungsalternativen. Ziel dabei ist, für jede Alternative deren Vorteile als Zahlenwert darzustellen – um so auch "weiche Faktoren" messbar zu machen. Nicht messbare Argumente wie etwa "viel Erfahrung" oder "hohe Reproduzierbarkeit" werden in dem so genannten Nutzwert abgebildet, um am Ende eine Zahl (als vergleichbares Ergebnis) für jede Entscheidungsoption zu erhalten.

Dabei gehen Sie schrittweise vor: Zuerst legen Sie die Kriterien fest, die Sie für die Bewertung verwenden wollen und vergeben dafür je nach Wichtigkeit Faktoren. Dann wählen Sie eine Punkteskala, nach der jede Option bewertet wird. Schließlich vergeben Sie systematisch Punkte für jedes Kriterium. Auf diese Weise erhalten Sie eine errechnete Punktzahl (Nutzwert) für jede Option. Die nach den von Ihnen angelegten Kriterien "beste" Alternative ist die mit dem höchsten Wert.

Autor



Cornelia Niklas

Betriebswirtin (VWA), langj. Erfahrung als Projektleiterin im IT-Bereich. Arbeitet als freie Fachautorin, Beraterin und Trainerin für Non-Profit-Organisationen und Unternehmen im In- und Ausland.

Kontakt: info@c-niklas.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Um die Methode darzustellen, wird in einem Beispiel die Auswahl eines Beratungsunternehmens getroffen. Denn für eine solche Entscheidung reicht es nicht, nur die Tagessätze der Berater zu vergleichen, sondern es spielen auch andere Kriterien eine Rolle, z.B. wie qualifiziert die Berater sind, oder ob es Referenzprojekte gibt. Was auf den ersten Blick als nicht vergleichbar erscheint, wird mit Hilfe der Nutzwertanalyse in eine vergleichbare Form gebracht.

Entscheidungsalternativen festlegen

Zunächst ist es notwendig, die verschiedenen Alternativen zu benennen. Für das oben skizzierte Beispiel sind das die Namen der Beratungsunternehmen, die sich in der engeren Auswahl befinden. Ein anderes Beispiel wäre das im ersten Absatz erwähnte Software-Einführungsprojekt. Mögliche Einführungsvarianten für eine neue Software wären z.B.: A= "Kein Parallelbetrieb" (Big Bang), B="Ein Monat Parallelbetrieb im gesamten Unternehmen", C= "Ein Monat Parallelbetrieb in einer Unternehmenssparte" und D="Acht bis zehn Wochen Parallelbetrieb für bestimmte Auftragsarten".

Bewertungskriterien festlegen – anhand welcher Kriterien wird entschieden?

Im nächsten Schritt legen Sie die Bewertungskriterien fest, die Sie zur Beurteilung heranziehen möchten. Beschränken Sie sich dabei auf die wichtigsten Kriterien. In Bezug auf unser Beispiel könnte die Aufstellung wie folgt aussehen:

- Das Unternehmen ist unabhängig von einem ERP-Hersteller
- Gesamteindruck, den die Firma erzielt hat (Angebot, Präsentation, etc.)
- Erfahrung, Kompetenz der einzusetzenden Berater
- Geschätzte Laufzeit des Projekts
- Kosten pro Personentag (PT) / Berater (inkl. Anfahrt und Spesen)
- Ähnliche Referenzprojekte liegen vor (muss auf jeden Fall erfüllt sein)

Erfahrungsgemäß greift bezüglich der Kriterienanzahl die Regel "weniger ist mehr". Je mehr Kriterien verglichen werden, desto höher ist der Arbeitsaufwand und desto schwerer fällt das Vergleichen. Ich empfehle daher, sich auf drei bis fünf Kriterien zu beschränken. Die Spalte "Wichtigkeit" hilft Ihnen, die wichtigsten Kriterien herauszufinden: Tragen Sie dort ein, wie wichtig es für das Projekt ist, dass das Kriterium optimal erfüllt ist. Alle Kriterien, deren Wichtigkeit Sie mit "mittel" bis "niedrig" bewerten, lassen Sie am besten weg. Deshalb sind in der Tabelle nur Kriterien enthalten, die wirklich wichtig für die Entscheidung sind.

K.O.-Kriterien

Kriterien, die auf jeden Fall erfüllt werden müssen, nennt man Ausschluss-Kriterien oder auch K.O.-Kriterien. Ein Beispiel hierfür ist das Kriterium 6: Falls ein Anbieter keine ähnlichen Referenzprojekte vorweisen kann, scheidet er als Alternative aus. Damit ist das Kriterium für die Nutzwertanalyse nicht geeignet, sondern wird vorab zum "Aussieben" der Entscheidungsoptionen verwendet.

Nr.	Kriterium	Wichtigkeit	Bemerkung
1	Unabhängigkeit	hoch	Das Unternehmen ist unabhängig von einem ERP-Hersteller
2	Gesamteindruck	sehr hoch	Gesamteindruck, den die Firma erzielt hat (Angebot, Präsentation, etc.)
3	Einzelkompetenz	sehr hoch	Erfahrung, Kompetenz der einzusetzenden Berater
4	Laufzeit	hoch	Geschätzte Laufzeit des Projekts
5	Kosten/PT	sehr hoch	Kosten pro Personentag (PT) / Berater (inkl. Anfahrt und Spesen)
6	Referenzprojekte	K.O.	Ähnliche Referenzprojekte liefern vor (muss erfüllt sein)

Tabelle 1: Die Bewertungskriterien.

In der Vorlage werden die Kriterien im Blatt "Kriterien und Gewichtung" in der obersten Tabelle erfasst. Die Spalte "Bemerkung" lässt Raum für eine detaillierte Beschreibung, die Spalte "Kriterium" kann mit Schlagworten befüllt werden und ist mit allen anderen Tabellen in der Vorlage verlinkt.

Gewichtungsfaktoren ermitteln – wie sind die Kriterien zu priorisieren?

Um die Kriterien für Ihr Projekt zu gewichten, setzen Sie sie zueinander in Bezug. Dazu verwenden Sie in der Vorlage die Tabelle "Ermittlung der Gewichtungsfaktoren" im Tabellenblatt "Kriterien und Gewichtung", in der Sie die Kriterien paarweise miteinander vergleichen (Tabelle 2). Darin sind bereits Formeln hinterlegt, die Sie im nächsten Schritt verwenden.

Kriterium		1	2	3	4	5	Wert
1	Unabhängigkeit					0	Faktor
2	Gesamteindruck	2				2	0,00
3	Einzelkompetenz	2	2			4	0,10
4	Laufzeit	2	2	2		6	0,20
5	Kosten/PT	2	2	2	2	8	0,30
	Summen					20	0,40

Tabelle 2: Durch paarweisen Vergleich die Gewichtungsfaktoren ermitteln.

In unserem Beispiel lautet der erste Vergleich: Ist die Unabhängigkeit (1), wichtiger als der Gesamteindruck des Beratungsunternehmens (2)? Ein "nein" ergibt eine 0 in dem Kästchen, ein "gleichgewichtig" ergibt eine 1 und bei einem "ja" tragen Sie eine 2 ein.

Angenommen, im Beispiel ergibt die erste Frage ein "gleichgewichtig", also eine 1. Der nächste Vergleich (1) mit (3) ergibt ein "nein", also die Zahl 0, und die nächsten beiden jeweils eine 1. Dann wird die nächste Zeile entsprechend bearbeitet: Jetzt vergleichen Sie den Gesamteindruck (2), mit den restlichen Kriterien (3 bis 5). Für die Zeilen 3 und 4 verfahren Sie entsprechend. Das Ergebnis sehen Sie in Tabelle 3.

Kriterium		1	2	3	4	5
1	Unabhängigkeit		1	0	1	1
2	Gesamteindruck	1		1	2	1
3	Einzelkompetenz	2	1		1	2
4	Laufzeit	1	0	1		1
5	Kosten/PT	1	1	0	1	
	Summen					

Tabelle 3: Ergebnis des Vergleichs.

Die Ergebnisse werden spiegelbildlich in den Kästchen des unteren Bereichs erzeugt. Sind alle gelb markierten Felder ausgefüllt, so ergibt sich die Summe der erzielten Werte für jedes Kriterium rechts in der Spalte "Wert".

Die Tabelle ist nun komplett und die Gewichtungsfaktoren sind vergeben.

Kriterium		1	2	3	4	5	Wert
1	Unabhängigkeit		1	0	1	1	3
2	Gesamteindruck	1		1	2	1	5
3	Einzelkompetenz	2	1		1	2	6
4	Laufzeit	1	0	1		1	3
5	Kosten/PT	1	1	0	1		3
	Summen						20

Tabelle 4: Die Ergebnisse werden automatisch in den unteren Bereich übertragen und anschließend zeilenweise addiert.

Im Beispiel erzielt das Kriterium 3 den höchsten Wert und hat damit – in Relation zu den anderen Kriterien – für die Entscheidungsfindung das höchste Gewicht. Es folgt der Gesamteindruck, den das Beratungsunternehmen erzielen konnte. Die Kosten- und Zeitfaktoren sind ebenso wichtig bzw. unwichtig wie die Unabhängigkeit der Firma.

Um die entsprechenden Gewichtungsfaktoren zu bestimmen, teilen Sie die jeweiligen Werte durch die insgesamt erzielte Wertsumme (in unserem Fall ist diese 20). Die Summe der Gewichtungsfaktoren ist dabei immer 1.

In der Vorlage ist dies bereits hinterlegt.

Kriterium		1	2	3	4	5	Wert	Faktor
1	Unabhängigkeit		1	0	1	1	3	0,15
2	Gesamteindruck	1		1	2	1	5	0,25
3	Einzelkompetenz	2	1		1	2	6	0,30
4	Laufzeit	1	0	1		1	3	0,15
5	Kosten/PT	1	1	0	1		3	0,15
	Summen						20	1,00

Tabelle 5: Berechnen Sie die individuellen Gewichtungsfaktoren.

Was sagen die Gewichtungsfaktoren aus? Sie spiegeln den Anteil wider, den das Kriterium an der Gesamtscheidung haben soll. Die Faktoren werden zur Berechnung der tatsächlichen Nutzwerte verwendet, wobei ein niedriger Faktor zu einer geringeren Gesamtbewertung führt. Auf diese Weise wird die "wahre" Bedeutung der Kriterien wesentlich differenzierter dargestellt. Tatsächlich ergibt sich nach dem Einzelvergleich häufig ein anderes Bild als zunächst erwartet.

Werden sehr viele Kriterien miteinander verglichen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Gewichtungsfaktoren nahe beieinander liegen. Das kann zu einem "Kopf-an-Kopf-Rennen" führen, wenn sich die Alternativen bei der Erfüllung der Anforderungen kaum unterscheiden. Aus Erfahrung empfehle ich Ihnen daher, die Kriterien sehr sorgfältig und sparsam auszuwählen. Fünf Kriterien reichen meistens völlig aus, wenn Sie sich erstmals mit der Methode beschäftigen – mehr als zehn Kriterien sollten Sie in keinem Fall heranziehen.

Für komplexe Sachverhalte bietet es sich an, anstatt einer großen Zahl von Einzelkriterien eine Hierarchie aufzubauen. Das bedeutet, ein Kriterium wie "Kompetenz" in mehrere Unterkriterien zu unterteilen (wie etwa Branchenerfahrung, Referenzen, Anzahl Projekte pro Jahr etc.) und diese einzeln zu betrachten – sozusagen für die Unterkriterien eigene Unter-Teilnutzwerte zu errechnen und diese anschließend in einen Teilnutzwert zu übertragen. Gängige Softwarelösungen sind in der Lage, auch solche umfangreichen Kriterienhierarchien abzubilden.

Ein Bewertungsschema aufstellen – wie viele Punkte werden vergeben?

Im nächsten Schritt stellen Sie eine Skala auf, in der Sie bewerten, inwieweit die einzelnen Alternativen Ihre Ansprüche erfüllen. Dies ergibt die zweite Komponente für die Ermittlung des Nutzwerts. Die Skala muss die einzelnen Kriterien möglichst gut abbilden.

Nehmen Sie beispielsweise den Gesamteindruck der Unternehmen: Beim Vergleich der verschiedenen Firmen reichen die Ausprägungen von sehr schlecht bis sehr gut. Um für jedes Unternehmen in der Auswahl eine Punktzahl vergeben

zu können, ist deshalb eine Skalierung in "schlecht, mittel, gut" mit einer entsprechenden Punktezahl grundsätzlich geeignet. Reicht die Punkteskala aber nur von null bis zwei, ist die Einteilung etwas grob. Schneiden zwei Firmen relativ ähnlich ab, so ist diese Nuance anhand der Punkte, die vergeben werden können, nicht abbildbar.

Um feiner abzustufen zu können, eignet sich eine breitere Punkteskala, die für "schlecht" null bis zwei Punkte, für "mittel" drei bis fünf Punkte und für "gut" sechs bis acht Punkte vorsieht. Ein mittelmäßiger Eindruck kann demnach mit drei, vier oder auch fünf Punkten, statt wie im obigen Fall pauschal mit einem Punkt bewertet werden.

Auch bei der Bewertung von Kosten – in unserem Beispiel die für einen Beratertag – können Sie das Punktesystem anwenden. Auch hier ist eine feinere Differenzierung durchaus angebracht.

So kann z.B. das Maximalbudget eines Projekts die höchsten noch akzeptablen Kosten für einen Beratertag auf 2.300 Euro beschränken. Fordert ein Unternehmen exakt diesen Satz, würde es die Anforderung zwar erfüllen, erhielte auf der Punkteskala wegen des hohen Preises dennoch null Punkte. Das günstigste Angebot in unserem Beispiel (1.700) erhält die günstigste mittlere Bewertung von fünf Punkten. Alle anderen Angebote sortieren Sie dazwischen ein (Tabelle 6).

Nr.	Kriterium	Schlechte Bewertung (0-2 Punkte)	Mittlere Bewertung (3-5 Punkte)	Gute Bewertung (6-8 Punkte)
1	Unabhängigkeit	direkt an ein Systemhaus gebundene Firma	einem Hersteller nahestehend	völlig unabhängig, Institut einer Universität, Forschungsinstitut
2	Gesamteindruck	sehr schlecht bis schlecht	mittelmäßig	gut bis sehr gut
3	Einzelkompetenz	keine bis wenig	mittelmäßig	gut bis sehr gut
4	Laufzeit	mehr als 6 Monate	5-6 Monate	bis 4 Monate
5	Kosten/PT	über 2.300 €	1.700 – 2.300 €	unter 1.700 €

Tabelle 6: Definieren der Bewertungsskala.

In der Vorlage ist auf der dritten Seite im Reiter "Kriterien und Gewichtung" die Möglichkeit, ein individuelles Schema zu erfassen. Dabei ist es sinnvoll, die Bandbreite der Punktzahlen (im Beispiel 0-8) als Wert anzugeben. Der Maximalwert ist für die Plausibilitätsprüfung in der späteren Berechnung der Nutzwerte hinterlegt, um dort Fehleingaben zu verhindern.

Nutzwerte ermitteln

Im nächsten Schritt vergeben Sie für jede Alternative Punkte – ähnlich, wie Punktrichter es z.B. beim Bewerten von Leistungen im Eiskunstlauf tun: Prüfen Sie anhand der zuvor aufgestellten Skala, wie viele Punkte Sie bei jedem Kriterium vergeben können – und zwar für jede einzelne Alternative. Die "errungene" Punktzahl tragen Sie in die Spalte "Zielerfüllung" ein. Rechnerisch wird dann in der Excel-Tabelle der eingetragene Punktwert mit den vorher

hinterlegten Gewichtungsfaktoren multipliziert. Daraus errechnet sich der so genannte Teilnutzwert (der nur für dieses eine Kriterium gilt). In Summe erhalten Sie den Nutzwert für jede der verglichenen Alternativen (Tabelle 7).

Im Beispiel erfüllen die drei Bewerber die Anforderungen unterschiedlich gut:

Die A BeratungsGmbH agiert professionell und kompetent, daher erhält sie sowohl im Gesamteindruck als auch bezüglich der Kompetenz ihrer Berater einen guten Wert. Dies führt wegen der hohen Gewichtung der Kriterien auch zu einem hohen (Teil-)Nutzwert in den entsprechenden Zeilen der Tabelle 7. Ähnlich stark schneidet sie bei der geschätzten Laufzeit des Projekts ab. Sie ist allerdings nicht komplett unabhängig und relativ teuer.

B Consulting verfügt über die besten Berater, die des Institut C sind aber nicht viel schlechter. Beim Thema Unabhängigkeit erhält C die beste Beurteilung und bietet besonders niedrige Tagessätze – setzt jedoch eine sehr lange Projektlaufzeit an. Wie sich dies in Zahlenwerten ausdrückt, sehen Sie in Tabelle 7.

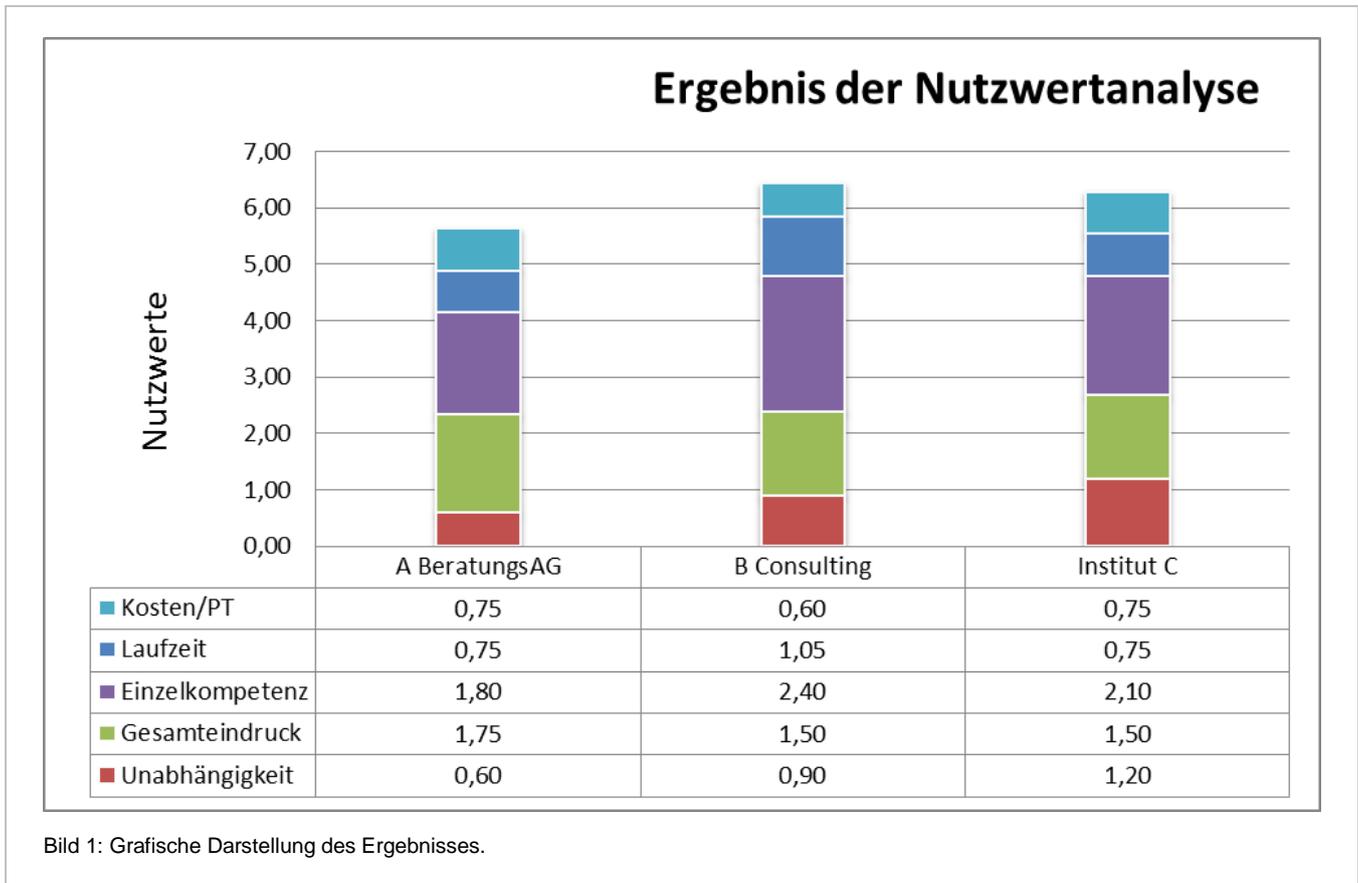
Bewertung der Alternativen		Gewichtungsfaktor	Bewertung nach Krit.	Teil-Nutzwert	Bewertung nach Krit.	Teil-Nutzwert	Bewertung nach Krit.	Teil-Nutzwert
Nr.	Kriterium		A BeratungsAG		B Consulting		Institut C	
1	Unabhängigkeit	0,15	4	0,60	6	0,90	8	1,20
2	Gesamteindruck	0,25	7	1,75	6	1,50	6	1,50
3	Einzelkompetenz	0,30	6	1,80	8	2,40	7	2,10
4	Laufzeit	0,15	5	0,75	7	1,05	5	0,75
5	Kosten / PT	0,15	5	0,75	4	0,60	5	0,75
		Ergebnis		5,65		6,45		6,30

Tabelle 7: Das Ergebnis der Nutzwertanalyse.

Das Ergebnis – was sagen die Werte aus?

Die Firma B Consulting hat von den drei Alternativen den höchsten Nutzwert erreicht. Insbesondere bei den Kriterien Einzelkompetenz, Gesamteindruck und Laufzeit, die von der Gewichtung her 70% des Ergebnisses ausmachen, erhält das Unternehmen die besten oder sehr gute Werte. Die Analyse ergibt somit, dass B den geeignetsten Partner darstellt, da die Vergabe des Auftrags an B unter den berücksichtigten Umständen den für das Projekt größten Nutzen erbringt.

In der Vorlage ist im Reiter "Bewertung – Nutzwert" auf Seite 2 eine einfache Ergebnisdarstellung enthalten, die die wesentlichen Unterschiede zwischen den Alternativen im Säulendiagramm aufzeigt. Sie kann als Visualisierung dienen, um das Ergebnis zur Diskussion zu stellen – was sich besonders bei "Kopf-an-Kopf-Rennen" bewährt hat.



Einsatzmöglichkeiten der Methode

Die Nutzwertanalyse bietet ihrem Anwender sehr viele Gestaltungsmöglichkeiten und kann damit flexibel auf die eigene Entscheidungssituation angepasst werden. Wählen Sie die für Ihr Projekt wichtigsten Kriterien und gestalten Sie die Punkteskala so differenziert, wie Sie es benötigen.

Szenarien zur Abbildung verschiedener Prioritäten

Mit der Nutzwertanalyse ist es möglich, Szenarien für mehrere Blickwinkel abzubilden. Im Beispiel in Tabelle 7 wurde die Nutzwertanalyse aus der Sicht der Projektleitung durchgeführt, die auf inhaltliche Qualität und Kompetenz großen Wert legt. Als Szenario könnte im Vergleich dazu auch eine Managementsicht abgebildet werden, in der kostenorientierter bewertet wird: Entsprechend würden in unserem Beispiel die Kriterien Kosten und Laufzeit wesentlich höher gewichtet werden, da das Management besonders an einer schnellen und kostengünstigen Lösung interessiert ist. Die anderen Kriterien verlieren in der Folge an Gewicht. Trotz der neuen Priorisierung bleibt im Endergebnis die Reihenfolge der Nutzwerte gleich (Tabelle 8) – die vorgeschlagene Auswahlentscheidung würde also auch den Anforderungen des Managements standhalten.

Bewertung der Alternativen		Gewichtungsfaktor	Bewertung nach Krit.	Teilnutzwert	Bewertung nach Krit.	Teilnutzwert	Bewertung nach Krit.	Teilnutzwert
Nr.	Kriterium		A BeratungsAG		B Consulting		Institut C	
1	Unabhängigkeit	0,05	4	0,20	6	0,30	8	0,40
2	Gesamteindruck	0,20	7	1,40	6	1,20	6	1,20
3	Einzelkompetenz	0,20	6	1,20	8	1,60	7	1,40
4	Laufzeit	0,25	5	1,25	7	1,75	5	1,25
5	Kosten/PT	0,30	5	1,50	4	1,20	5	1,50
		Ergebnis		5,55		6,05		5,75

Tabelle 8: Szenario für eine Nutzwertanalyse aus Managementsicht mit anderer Gewichtung.

Kriterienhierarchien für eine umfangreiche Bewertungsstruktur

Das hier vorgestellte Beispiel behandelt einen sehr einfachen, da quasi "eindimensionalen" Fall einer Nutzwertanalyse. Für komplexe Aufgabenstellungen kann die Methode, wie bereits erwähnt, mit hierarchischen Kriteriensystemen versehen werden. So wäre es möglich, etwa das Kriterium "Unabhängigkeit" durch eine Auflistung von mehreren Unterkriterien wesentlich genauer zu beschreiben, und für die Ausprägung dieser Unterkriterien jeweils eigene Teilnutzwerte zu errechnen. Auf diese Weise können große Mengen von Kriterien mit in die Analyse einbezogen werden, ohne dass Sie den Überblick verlieren.

Im Internet finden Sie viele Analysetools für diesen Zweck, die z.B. von Universitäten oder Forschungseinrichtungen für spezielle Anwendungen zur Verfügung gestellt werden. Auch Software-Anbieter haben Tools für die Nutzwertanalyse im Angebot. Für einfachere Fälle (etwa das hier gezeigte Beispiel) reicht jedoch eine einfache Excel-Tabelle aus, die Sie als Vorlage zu diesem Artikel erhalten.

Was sich bewährt hat

Um brauchbare Ergebnisse zu erzielen, sollten Sie selbst für vergleichbar einfache Situationen mindestens drei Kriterien nutzen. In der Praxis stehen meistens wesentlich mehr zur Diskussion. Eine Beschränkung auf die wichtigsten ist, wie bereits oben angemerkt, durchaus empfehlenswert, da sonst der Zeitaufwand für die sorgfältige Bearbeitung zu groß wird. Darüber hinaus würden die Gewichtungsfaktoren dann kaum voneinander abweichen, was ein klares Ergebnis verhindern kann.

Bei der Einteilung der Skala für die Zielerfüllung können sowohl die Anzahl der Stufen als auch die Breite der Punkteskala variiert werden, um die Skala besser auf den individuellen Fall anzupassen. Bei sehr vielen Alternativen bietet sich z.B. eine feinere Stufeneinteilung mit vier bis sechs Stufen an, damit Sie genauer differenzieren können. Bei Investitionsentscheidungen habe ich mit einer fünfstufigen Einteilung immer gute Ergebnisse erzielt.

Grenzen der Methode

Keinen "Absolutheitsanspruch" im Ergebnis

Da es sich um eine vergleichende Methode handelt, sind alle Ergebnisse lediglich *relativ zueinander* zu sehen. Somit liefern die Nutzwerte *keine absoluten Aussagen* darüber, ob die Entscheidung für das Projekt tatsächlich vorteilhaft ist. Es wird lediglich betrachtet, welche der Optionen die beste der betrachteten Möglichkeiten darstellt und nicht, ob etwa eine weitere Alternative in Betracht zu ziehen wäre.

Hoher Gestaltungsspielraum

Auch der hohe Gestaltungsspielraum, den das Tool dem Nutzer ermöglicht, kann sich als Schwachpunkt auswirken: Dadurch, dass die Kriterien für die Analyse subjektiv ausgewählt werden, ist die Nutzwertanalyse immer nur so aussagekräftig, wie es die eigene Auswahl zulässt. In meiner beruflichen Praxis hat es sich bewährt, die Kriterienauswahl entweder im Projektteam oder auch in einem Kreis von Entscheidern zu diskutieren. Dadurch reduziere ich das Risiko, dass sich aus einer eingeschränkten Sichtweise Fehler ergeben.

Plausibilität und "Robustheit" überprüfen

Insbesondere, wenn Sie wenig Erfahrung mit dieser Methode haben, kann es vorkommen, dass Sie eine zu enge Skala bei den Zielerfüllungsfaktoren gewählt haben und die Ergebnisse sehr dicht beieinander liegen. Versuchen Sie in diesem Fall eine breitere Skala zu verwenden. Ziel ist dabei nicht, die Ergebnisse zu verfälschen, sondern signifikante Bewertungen zu erhalten. Ein "Kopf-an-Kopf-Rennen" bedeutet aber nicht, dass die Analyse ein falsches Ergebnis geliefert hat – dass mehrere Optionen fast gleichwertig sind, kommt auch in der Realität immer wieder vor. Durch die Verwendung einer breiteren Skala können Sie aber die Plausibilität solcher Ergebnisse überprüfen.

Ein gutes Werkzeug um zu überprüfen, wie "robust" Ihre Analyse ist, ist die Sensitivitätsanalyse. Dabei werden die Einflussgrößen auf ein System bewusst variiert, um die Stabilität des Ergebnisses zu prüfen. Ergibt sich bei nur geringfügiger Veränderung bereits ein anderes Ergebnis der Analyse, so wird das System als nicht stabil angesehen. In der Literatur wird beim Einsatz von Sensitivitätsanalysen auch häufig von der Überprüfung der "Robustheit" des Ergebnisses gesprochen, was den Sachverhalt sehr eindringlich darstellt. Würde sich schon bei minimal anderer Gewichtung von wenigen Prozentpunkten bereits eine andere Reihenfolge der Nutzwerte ergeben, dann stünde die Analyse auf sehr "wackeligen Beinen" und sollte noch einmal überarbeitet werden.

Fazit

Wie viele andere Methoden, ist die Nutzwertanalyse fokussiert auf eine ganz bestimmte Zielsetzung – daher ist sie kein "Alleskönner" und deckt andere Perspektiven (wie etwa mögliche Risiken einer Entscheidungsoption) nicht automatisch mit ab. Für ein umfassendes Bild empfehle ich daher, andere Methoden zur Betrachtung der Risikosituation mit der gezeigten Methode zu kombinieren.

In Kombination etwa mit der Entscheidungsrisiko-Analyse ist es sehr gut möglich, die Risikobetrachtung mit in die vergleichende Bewertung einzubeziehen: Definieren Sie ein Kriterium der Art "Risikopotenzial", und vergeben Sie

je nach Situation eine angemessene Gewichtung bzw. eine entsprechende Skala. Dann vergeben Sie bei hohen Risiken niedrige Werte bzw. bei eher sicheren Alternativen hohe Werte. So integrieren Sie das Ergebnis einer separat durchgeführten Risikobetrachtung in die Berechnung der Nutzwerte. Diese Möglichkeit belegt die große Flexibilität bei der Anwendung der Nutzwertanalyse.

Den großen Vorteil der Nutzwertanalyse stellt nicht nur die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der mit ihrer Hilfe getroffenen Entscheidungen dar. Er liegt auch darin, dass die Kriterien und Argumente zur Entscheidungsfindung eingehend überprüft werden. Sich frühzeitig mit den Bewertungsmaßstäben auseinanderzusetzen, führt häufig zu neuen Erkenntnissen, die für den weiteren Verlauf hilfreich sind.

Die Methode zwingt Sie, sich auf die wirklich entscheidenden Faktoren zu konzentrieren, dadurch schafft sie Klarheit. Durch das Ermitteln von Werten sind Sie in der Lage, rechnerisch zu vergleichen. Auf diese Weise können Sie die Gründe für eine Entscheidung sachlich kommunizieren und die dabei verwendeten Maßstäbe offenlegen. Naheliegende "Bauchentscheidungen" werden anhand der Methode überprüft und zudem mit einer methodisch fundierten Argumentation untermauert.

Literatur

- Zangemeister, Christof: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projekialternativen, 4. Auflage, München 1976

Methode

Die Entscheidungsrisiko-Analyse – in schwierigen Situationen richtig urteilen

Risikoanalysen gehören in großen Unternehmen, Banken und Versicherungen längst zum Tagesgeschäft. Auch in Entscheidungssituationen, wie sie in Projekten sehr häufig anzutreffen sind, ist ein Blick auf die Risiken durchaus sinnvoll – aus diesem Grund lohnt es sich für den Projektleiter, bei anstehenden Entscheidungen Methoden der Risikoanalyse zu verwenden.

Für Entscheidungen, die im Vorfeld umfangreiche Analysen benötigen, ist der Aufwand in der Regel sehr hoch. Doch mit einer pragmatischen Vorgehensweise, wie bei der hier vorgestellten Entscheidungsrisiko-Analyse, lässt sich ein angemessener Aufwand für die Entscheidungsfindung in Projekten erreichen.

Zielsetzung der Methode

Die Methode konzentriert sich auf die Analyse von Risiken (wie etwa finanzielle oder projektpolitische), die mit einer Entscheidung verbunden sind. Auf diese Weise erhält der Projektmanager die Möglichkeit, Entscheidungsalternativen zu vergleichen und deren Risiken gegenüberzustellen. Die Analyse zeigt die möglichen negativen Auswirkungen verschiedener Optionen klar auf und unterstützt damit nicht nur die Entscheidungsfindung, sondern liefert darüber hinaus auch gute Argumente, um die getroffene Entscheidung – insbesondere im Vergleich zu riskanteren Entscheidungsalternativen – gegenüber Dritten zu vertreten. Nutzen und Vorteile einer Entscheidung werden bei dieser Methode nicht berücksichtigt, da sie sich rein auf die Risiken fokussiert.

Entscheiden statt Aussitzen

In der Praxis bietet sich diese Methode nicht nur an, wenn es mehr als eine Möglichkeit gibt, sondern insbesondere dann, wenn z.B. Kompromisslösungen realisiert werden sollen, die zwischen zwei klaren Entscheidungsalternativen liegen. Außerdem zeigt die Methode deutlich die negativen Folgen auf, wenn alles bleibt wie bisher – und eignet sich deshalb sehr gut zur Argumentation, wenn von Entscheidern im Projekt (wie z.B. dem Lenkungsausschuss) Taktiken des Nicht-Entscheidens, wie z.B. das "Aussitzen", zu befürchten sind. Die einzelnen Alternativen werden dabei nach ihrem jeweiligen "Schadenspotenzial" bewertet, also wie groß die Konsequenzen sind, wenn das Risiko tatsächlich eintritt.

Mit einer nachvollziehbaren und dokumentierten Analyse lassen sich gravierende Fehler vermeiden und Argumente entkräften, die evtl. eine Entscheidung verzögern. Zudem können Sie zur Entscheidungsfindung eine fundierte Analyse vorlegen und müssen sich nicht auf Ihr Bauchgefühl berufen. Denn zur Kommunikation im Projekt, sei es mit Lenkungsausschuss, Kunden oder Teammitgliedern, ist es erfahrungsgemäß nicht hilfreich, auf das eigene Bauchgefühl als Entscheidungskriterium zu verweisen.

Autor



Cornelia Niklas

Betriebswirtin (VWA), langj. Erfahrung als Projektleiterin im IT-Bereich. Arbeitet als freie Fachautorin, Beraterin und Trainerin für Non-Profit-Organisationen und Unternehmen im In- und Ausland.

Kontakt: info@c-niklas.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Schließlich hilft Ihnen mit der leicht verständlichen Visualisierung des Ergebnisses die Entscheidungsrisiko-Analyse dabei, dass eine anstehende Entscheidung nicht durch einen "faulen Kompromiss" verwässert wird; denn das Risikopotenzial solcher Optionen wird durch die Methode offensichtlich. Lassen Sie also die Folgen und Risiken eines vorgeschlagenen Kompromisses frühzeitig in die Analyse einfließen.

Die Vorgehensweise

In der Entscheidungsrisiko-Analyse kommen Schritte des Risikomanagements zum Einsatz (Risiken entdecken, bewerten und Maßnahmen entwickeln), jedoch angepasst auf die Entscheidungssituation. Wie aufwändig die Analyse im Einzelfall ist, hängt von der Komplexität der Situation und der Tragweite der Entscheidung ab. In der Praxis hat sich die nachfolgend aufgeführte Vorgehensweise bewährt, zusätzlich veranschaulicht an einem praxisnahen Beispiel.

1. Entscheidungsalternativen klären

In diesem ersten Schritt bestimmen Sie die Szenarien, die Sie untersuchen möchten. Ziehen Sie dabei auch die Möglichkeit in Betracht, alles so zu lassen, wie es ist, denn: "Keine Entscheidung ist auch eine Entscheidung!" Nur wenn ausreichend geklärt ist, was ohne Eingreifen passieren könnte, können Sie die Risiken der Alternativlösungen dazu in Relation setzen.

Die Taktik "Stillhalten und Abwarten" ist oft die riskanteste aller Lösungen. Aber auch Kompromisslösungen haben es häufig in sich: So einigen sich Parteien in Verhandlungen z.B. gerne auf einen scheinbar für alle tragbaren Mittelweg, nachdem keiner der ursprünglichen Vorschläge von allen Beteiligten akzeptiert wurde. Das Ergebnis trägt jedoch oft hohe Risiken in sich, die nicht berücksichtigt wurden. Beziehen Sie deshalb auch mögliche Kompromisse bei der Analyse ein, die sich bereits zu diesem Zeitpunkt abzeichnen.

Mögliche Kompromisse analysieren

Stehen Sie z.B. vor einer Entscheidungssituation, in der nach Ihrer Einschätzung evtl. vom Auftraggeber oder anderen Projektbeteiligten Zugeständnisse verlangt werden könnten, bauen Sie dafür ein mögliches Szenario vorab auf: Überlegen Sie, welche Zugeständnisse auf eine Kompromisslösung hinauslaufen können, und unterziehen Sie diese Lösung einer entsprechenden Analyse. So sind sie für die Diskussion gewappnet und können anhand der Analyseergebnisse umgehend in der Verhandlung auf die jeweiligen Risiken hinweisen, um wirklich "faule" Kompromisse zu verhindern.

2. Entscheidungsrisiken identifizieren

Nachdem Sie im ersten Schritt die verschiedenen Möglichkeiten bestimmt haben, die Sie untersuchen wollen, identifizieren Sie im zweiten Schritt die Risiken, die sich durch die jeweilige Entscheidung für das Projekt ergeben können. Dies kann z.B. anhand von Risikokategorien oder Checklisten geschehen (Tabelle 1).

Risikokategorien	Beispiele für Risiken
Personelle Risiken	Entstehen von Konflikten Demotivation der Mitarbeiter Überlastung der Mitarbeiter
Fachliche Risiken	Umsetzbarkeit der Lösung ist fachlich nicht abgesichert
Organisatorische Risiken	Entstehen eines hohen Abstimmungsaufwands
Technische Risiken	Ausfall von Hardware oder Software (z.B. Steuerungssysteme), wenn eine Anlage nicht erneuert wird
Finanzielle bzw. sonstige Risiken	Finanzieller Schaden z.B. durch Verlust einer geleisteten Anzahlung oder Zahlung einer Pönale (Vertragsstrafe) Überschreitungen wichtiger Deadlines zur Abgabe von Konzepten Finanzielle Folgen einer langfristigen Laufzeit von Mietverträgen

Tabelle 1: Checkliste auf Basis von Risikokategorien.

Ein Beispiel aus der Praxis

In einem deutschen Zweigwerk eines ausländischen Unternehmens soll eine personenbezogene Betriebs-Daten-Erfassungs-Software (BDE) installiert werden, um exakte Rückmeldungen der Fertigungsaufträge zu erhalten. Um das Beispiel verständlich zu gestalten und damit die Stärken der Methode zu verdeutlichen, sind die im Folgenden beschriebenen Optionen und Maßnahmen sehr plakativ dargestellt und vereinfacht.

Weil die Belegschaft und der Betriebsrat schon vorab starken Widerstand leisteten, müssen die Verantwortlichen entscheiden: Wollen sie das Projekt mit allen Mitteln durchsetzen oder vorerst Abstand davon nehmen? Als Kompromisslösung bringt der Software-Lieferant die Möglichkeit ins Spiel, eine anonymisierte Version zu realisieren.

Die Untersuchung der drei Entscheidungsalternativen ergibt jeweils ganz unterschiedliche Risiken, die das Projekt und das Unternehmen negativ beeinflussen können.

Projektabbruch

Die Risiken des Projektabbruchs bestehen in erster Linie aus den Konsequenzen der Nichterfüllung von Zielen, die das Unternehmen mit dem Projekt verfolgt. In der Konzernzentrale könnten nach dieser Erfahrung künftige Entscheidungen – etwa für Investitionen in eine Erweiterung der Fertigung – negativ ausfallen und für das Werk und die Mitarbeiter an dem Standort Nachteile bringen. Darüber hinaus dürften die Projektmitarbeiter enttäuscht sein (Personelles Risiko).

Konfrontationskurs

Ein Risiko des Konfrontationskurses dürfte die immense Verschlechterung der Beziehungen des Managements zum Betriebsrat sein. Das könnte eine Trotzhaltung der Belegschaft auslösen und die Mitarbeiter demotivieren. Außerdem ist von einer gravierenden Zeitverzögerung auszugehen, bis der Instanzenweg über die Einigungsstel-

le (also die Schlichtung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat) beschränkt ist; denn ohne Zustimmung des Betriebsrats müsste die Einführung unter Einsatz rechtlicher Schritte gegenüber der Gewerkschaft durchgesetzt werden. Neben den finanziellen Auswirkungen durch den Rechtsstreit und aufgrund der Zeitverzögerung besteht zudem das Risiko, dass dieser Weg gänzlich scheitert.

Kompromisslösung

Eine Kompromisslösung kann ebenfalls zeitliche Risiken bergen, hauptsächlich bestimmt durch die Anpassung der Software und die Dauer der Verhandlungen mit dem Betriebsrat. Möglich ist auch, dass die Verhandlungen scheitern. Hinzu kommen Risiken für die Erreichung der Projektziele: Eine exakte Rückmeldung in anonymen Gruppen ist nicht einfach zu erreichen, weil sich z.B. Kontrollfunktionen wie der Abgleich der rückgemeldeten Zeit mit der Anwesenheitszeit nicht verwenden ließen und Fehler so nicht entdeckt würden. Schließlich gibt es das Risiko eines dauerhaften Widerstands gegen diese Lösung innerhalb der Belegschaft. Die Folge könnte hier ebenfalls Demotivation sein, was die Rückmeldequalität noch mehr gefährden würde.

Aus der Betrachtung der möglichen Risiken ergibt sich für jede der drei Alternativen die in Tabelle 2 dargestellte Auflistung, wobei die Risiken im Hinblick auf Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß noch nicht gewichtet sind.

	Risiken bei Entscheidung 1: Projektabbruch	Risiken bei Entscheidung 2: Harter Durchsetzungskurs	Risiken bei Entscheidung 3: Kompromisslösung
Risiko 1	Scheitern des Projekts	Betriebsrat geht grundsätzlich auf Konfrontationskurs	Zeitverzögerung (Anpassung)
Risiko 2	Negativer Eindruck bei der Konzernleitung	Widerstand der Belegschaft	Zeitverzögerung (Verhandlung mit dem Betriebsrat)
Risiko 3	Frustration der Projektmitarbeiter; Demotivation	Zeitverzögerung (Instanzenweg bei der Durchsetzung)	Scheitern der Verhandlungen (Scheitern des Projekts)
Risiko 4		Scheitern der Durchsetzung (Scheitern des Projekts)	Gefährdung des Projektziels "Rückmeldequalität"
Risiko 5		Demotivation der Belegschaft	Widerstand der Belegschaft
Risiko 6			Demotivation der Belegschaft

Tabelle 2: Risiken der Entscheidungsalternativen.

Zusammenhänge im Auge behalten

Die einzelnen Risiken sind dabei nicht völlig isoliert voneinander zu betrachten, sondern es gibt Abhängigkeiten. Bei Entscheidungsoption 2 beispielsweise sind die Risiken 1 und 2 durchaus im Zusammenhang zu sehen; ein sich abzeichnender Konfrontationskurs des Betriebsrats (= Eintritt von Risiko 1) kann die Wahrscheinlichkeit eines Widerstands der Belegschaft (= Eintritt von Risiko 2) erhöhen; die Wahrscheinlichkeit einer Demotivation (= Eintritt von Risiko 5) wird dadurch vermutlich ebenfalls erhöht. Einerseits bedeutet dies, dass bei der Bewertung einer Entscheidung diese Abhängigkeiten mit in Betracht gezogen werden müssen, um ein realistisches Bild zu erhalten. Anderer-

seits ist dieser Kontext bei einer späteren Erörterung von risikomindernden Maßnahmen ebenfalls relevant – denn es lässt sich mit einer Maßnahme möglicherweise bereits eine Auswirkung auf mehrere Risiken erreichen.

Das Beispiel zeigt, dass jede Entscheidungsvariante ganz verschiedene Arten von Risiken aufweisen kann. Deren Folgen und die daraus entstehende Gefährdung des Projekts sind auf den ersten Blick nicht vergleichbar. In den folgenden Schritten wird daher die objektive Vergleichbarkeit hergestellt.

3. Risiken bewerten

Bewerten Sie nun die Entscheidungsrisiken, die Sie mit Hilfe der obigen Checkliste aufgedeckt haben, anhand der Formel:

$$\text{Risiko} = \text{Eintrittswahrscheinlichkeit} \times \text{Ausmaß des Schadens}$$

Sie schätzen also einerseits die Eintrittswahrscheinlichkeit, andererseits das Ausmaß des möglichen Schadens ab und berechnen daraus das Schadenspotenzial für jedes einzelne Risiko.

Die Eintrittswahrscheinlichkeit ist in der Praxis kaum exakt zu berechnen, sondern wird in der Regel geschätzt. Bewährt hat sich, die Wahrscheinlichkeitswerte in eine Skala von Gefährlichkeitsstufen einzuteilen – für den Vergleich der Entscheidungsoptionen kann eine einfache Einteilung in "niedrig" (eher unwahrscheinlich, unter 40%), "mittel" (40% bis unter 60%) und "hoch" (über 60%) hilfreich sein. Diese Skala eignet sich ebenfalls für die Beurteilung der Schadensauswirkungen, die relativ zu einer festen Größe (wie etwa dem möglichen geschätzten Gesamtschaden durch Budgetverbrauch, Rechtskosten, Produktionsausfall etc.) gesehen werden.

So könnte im Beispiel das Gesamtbudget des Projekts als finanzielle Basis dienen. Der Projektabbruch (Entscheidungsoption 1, Risiko 1) verursacht mit 100% den höchsten finanziellen Schaden. Die anderen finanziellen Schadenspotenziale ließen sich dann relativ zu dieser Größe schätzen. Da in diesem Fall der Imageschaden bei Konzernleitung und Belegschaft als ideeller Schaden ebenfalls eine große Rolle spielt, wurde diese Größe im Beispiel mit in die Betrachtung eingezogen: Beim Projektabbruch wird dieser immaterielle Schaden auch mit 100% angesetzt.

In der Folge sind die anderen Risiken nun relativ zu diesen beiden Größen (finanzieller Schaden und Imageschaden) zu betrachten. Dieser relative Bezug kann in der Praxis dabei helfen, mögliche Auswirkungen für Einzelrisiken nicht überzubewerten, da sich die Einschätzungen immer im Rahmen des "schlimmsten Schadens" bewegen.

Weniger hohe Risiken vernachlässigen

Ins Gewicht fallen nur die Risiken, die ein mittleres bis hohes Schadenspotenzial und in der Kombination von Wahrscheinlichkeit und Ausmaß demzufolge mindestens ein "mittel/mittel" besitzen. Es lohnt sich nicht, nach dieser ersten groben Analyse auf die weniger gravierenden Risiken einzugehen. Diese sollten Sie allerdings dann nicht außer Acht lassen, wenn starke Abhängigkeiten zu größeren Risiken bestehen.

Führen Sie die Bewertung für alle Entscheidungsmöglichkeiten der Reihe nach durch. Als Ergebnis erhalten Sie eine Tabelle mit der Risikobewertung für jede Möglichkeit. Tabelle 3 zeigt die Risikobewertung für die Entscheidungsoption 3 aus unserem Beispiel.

Risiken bei Entscheidung 3: Kompromiss	Eintrittswahrscheinlichkeit	Schaden
Risiko 1: Zeitverzögerung (Anpassung)	mittel (40 - 50%)	mittel (unter 50%)
Risiko 2: Zeitverzögerung (Verhandlung mit dem Betriebsrat)	sehr hoch (95%)	mittel (unter 50%)
Risiko 3: Scheitern der Verhandlungen	sehr hoch (80 – 90%)	sehr hoch (80%)
Risiko 4: Gefährdung des Projektziels "Rückmeldequalität"	mittel (60 - 70%)	ziemlich hoch (70%)
Risiko 5: Widerstand der Belegschaft	mittel bis hoch (etwa 75%)	mittel (unter 50%)
Risiko 6: Demotivation der Belegschaft	mittel (60%)	mittel (unter 50%)

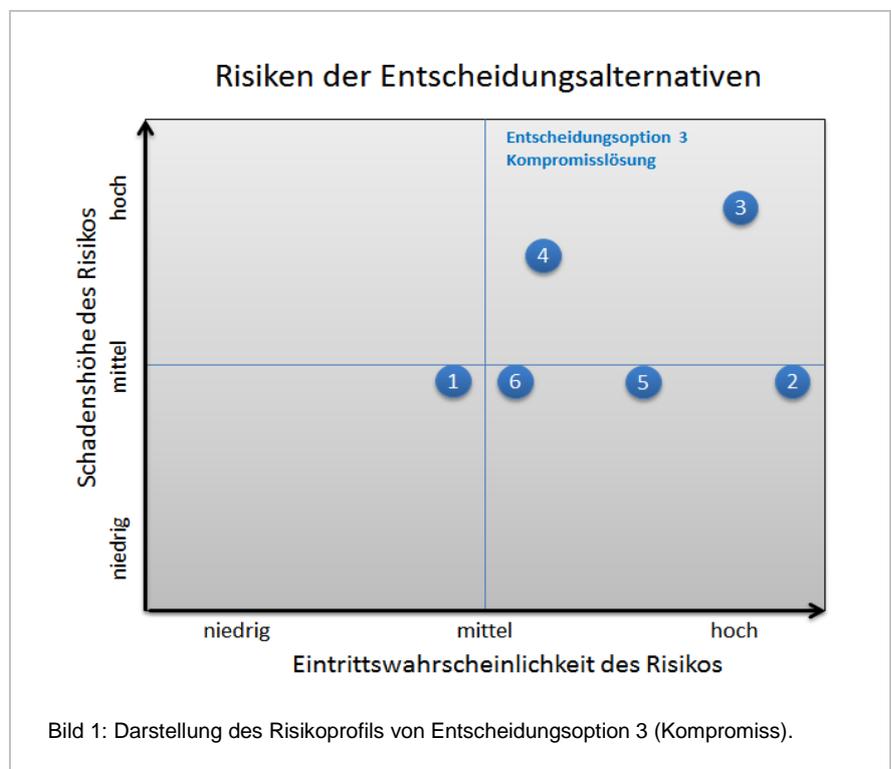
Tabelle 3: Beurteilung der Hauptrisiken von Entscheidung 3.

4. Entscheidungsalternativen analysieren

Nach der Beurteilung jeder Variante werden die Ergebnisse einander gegenüber gestellt. Für die Darstellung empfiehlt sich eine einfache Risikomatrix, da eine Tabelle die Unterschiede nicht deutlich genug hervorhebt.

Tragen Sie dazu für jede Entscheidungsalternative die Risiken anhand der Bewertung in die Matrix ein, wobei jede Alternative durch eine eigene Farbe gekennzeichnet wird. Für die Kompromisslösung, deren Bewertung in Tabelle 3 zu sehen ist, ergibt sich damit das folgende Bild (Bild 1):

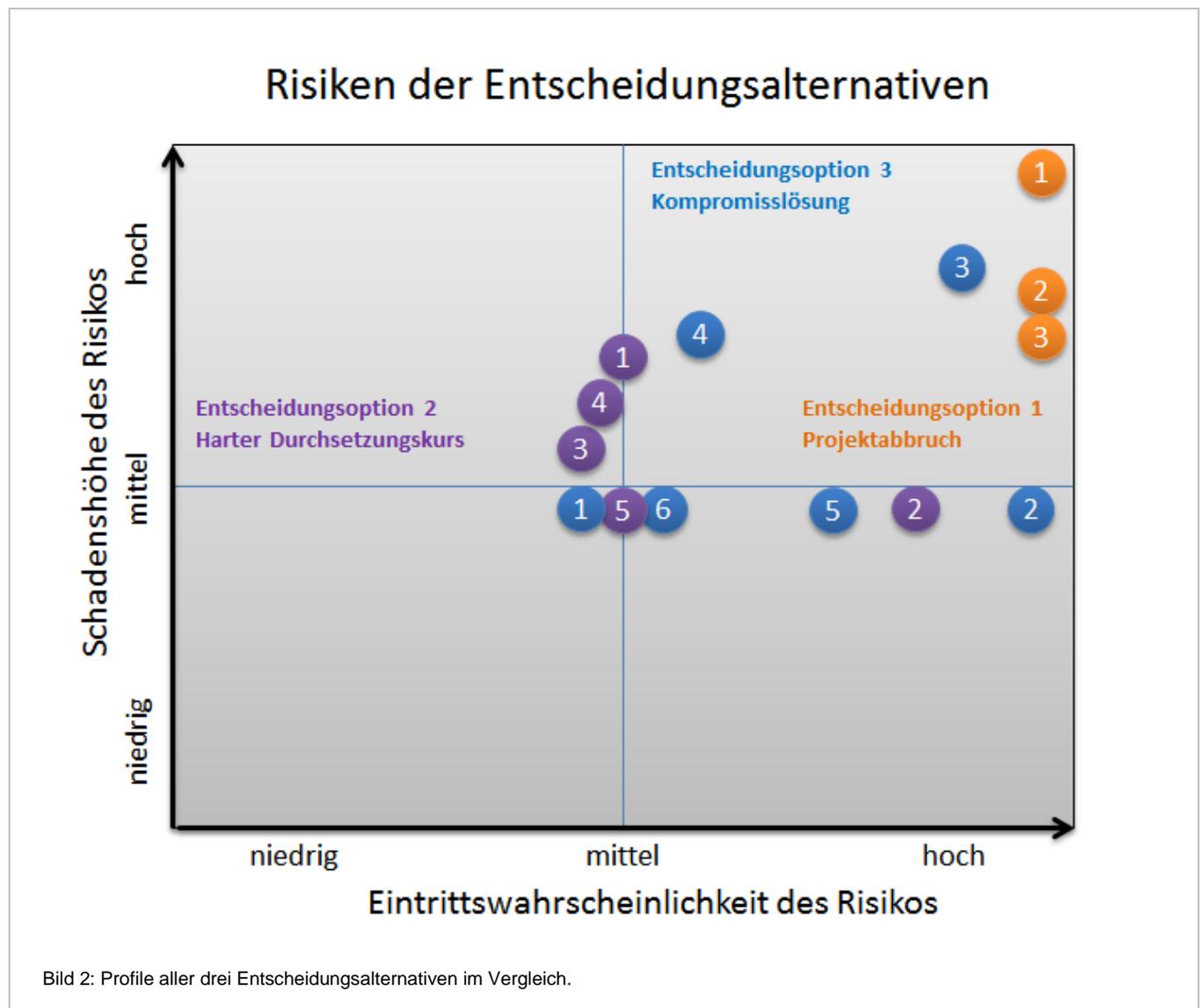
Die Darstellung zeigt, wie gefährlich die Kompromisslösung ist: Die Risiken tendieren stark zum rechten oberen Quadranten, in dem sich die



gefährlichsten Risiken zeigen (s. zur Risikobewertung auch "Pragmatisches Projektcontrolling für KMU. Teil 4: Portfoliobewertung – wie riskant sind Ihre Projekte?", Projekt Magazin 15/2007).

Jede Entscheidung besitzt also ein eigenes, individuelles Risikoprofil. Nach Ergänzung der anderen beiden Entscheidungsoptionen ergibt sich schließlich folgende Darstellung (Bild 2):

Im Beispiel (Bild 2) sind definitiv alle drei Alternativen riskant. Die Risiken der Option "Projektabbruch" besitzen dabei die höchsten Wahrscheinlichkeiten gepaart mit den größten Auswirkungen – der Projektabbruch ist folglich die schlechteste der drei Alternativen. Der Vergleich der anderen beiden Entscheidungsoptionen ergibt, dass sich – in Bezug auf die Eintrittswahrscheinlichkeiten – die Kompromisslösung als deutlich riskanter erweist als der harte Durchsetzungskurs. Eine rein rechnerische Betrachtung durch die Multiplikation der Eintrittswahrscheinlichkeit mit der Schadenshöhe führt hier nicht zu einer klaren Abgrenzung der Optionen und wäre auch inhaltlich dem Entscheidungsspielraum im Projekt nicht angemessen.



Vielmehr wirft diese Situation die Frage auf, welche Möglichkeiten sich zur Reduzierung des Risikos oder des Schadens bereits jetzt abzeichnen – und welche Erfolgsaussichten zu erwarten sind. Fazit: Für eine Entscheidung auf Basis der bisherigen Erkenntnisse fehlen in der Analyse noch klare Antworten auf die erwähnte Fragestellung.

Dieses Beispiel bildet zugleich auch die Realität in vielen Projekten ab – denn wie hier zu sehen ist, sind es manchmal gerade nicht durchdachte oder politisch erzwungene Kompromisslösungen, die in Projekten hohen Schaden anrichten können.

Mögliche Gegenmaßnahmen berücksichtigen

Wie im Beispiel zu sehen, erweist sich bei komplexeren Aufgabenstellungen eine Betrachtung der reinen Risikoprofile manchmal nicht als aussagefähig genug. Denn werden mögliche Gegenmaßnahmen beim Vergleich der Entscheidungsoptionen nicht berücksichtigt, kann sich bei der Bewertung der Optionen ein anderes Bild ergeben, als wenn Gegenmaßnahmen in die Bewertung mit einfließen. Aus diesem Grund sollten bei der Betrachtung der Risikoprofile die nächsten beiden Schritte nicht fehlen.

Dies trifft auch auf unser Beispiel zu. Hier erscheint es sinnvoll, die Analyse zu erweitern und mögliche Gegenmaßnahmen in die Betrachtung aufzunehmen. Daraus ergeben sich die Schritte 5 und 6.

5. Maßnahmen erarbeiten

Entwerfen Sie zu jedem aufgeführten Risiko Maßnahmen, die

- den Ernstfall verhindern,
- dessen Eintrittswahrscheinlichkeit reduzieren oder
- dessen Schadensausmaß verkleinern.

Die gefundenen Maßnahmen beeinflussen entweder die Eintrittswahrscheinlichkeit, die Schadenshöhe eines Risikos oder sie verhindern den Risikofall vollkommen. Das heißt also: Nach Einsatz der Gegenmaßnahmen bleibt nur mehr ein Restrisiko übrig. Wie im obigen Abschnitt erwähnt, können Maßnahmen durchaus geeignet sein, auf mehrere Risiken einzuwirken, die – wie im Beispiel beschrieben – voneinander abhängen.

Die Kosten dieser Maßnahmen sollten Sie in die Betrachtung des Ergebnisses mit einbeziehen, auch wenn die Analyse dadurch aufwendiger wird. So stellen Sie sicher, dass Sie den finanziellen Rahmen des Projekts nicht sprengen und sich ein realistisches Gesamtbild der Handlungsmöglichkeiten ergibt. Wird eine Lösung wesentlich teurer als eine andere Alternative, z.B. weil Sie risikomindernde Aktivitäten erfordert, ist diese Lösung u.U. aus Kostengründen zu streichen.

Im obigen Beispiel kommen folgende Überlegungen in Frage:

Entscheidungsoption 1 – Projektabbruch

Beim Projektabbruch sind keine weiteren Maßnahmen erforderlich. Der negative Eindruck bei der Konzernleitung ist zu diesem Zeitpunkt des Projekts nicht mehr zu beeinflussen und die Reaktion der Projektmitarbeiter lässt sich kaum mehr abfangen.

Entscheidungsoption 2 – Harter Durchsetzungskurs

Die Risiken eines Konfrontationskurses könnten im Beispiel durch Maßnahmen höchstens geringfügig gemildert werden. Der Schaden bei Eintritt bliebe jedoch weiterhin hoch. Es ließen sich keine Maßnahmen identifizieren, die den Gesamtschaden signifikant reduzieren; somit bleiben die Risiken in ihrer Position unverändert.

Entscheidungsoption 3 – Kompromisslösung

Bei der Kompromisslösung lassen sich mit der passenden Projektpolitik bei Betriebsrat und Belegschaft die Eintrittswahrscheinlichkeiten für eine Abwehrhaltung der Belegschaft durchaus reduzieren, was auch die zu erwartende Verhandlungsdauer mit dem Betriebsrat verkürzen könnte. Als Möglichkeit bietet sich z.B. eine offene Kommunikation der Situation aus der Sicht der Unternehmensführung an – so ist es etwa denkbar, in Informationsveranstaltungen für den Betriebsrat und die Betroffenen Nutzen und Sinn der Zeiterfassung für die Produktergebnisrechnung und die Preiskalkulation zu erläutern.

Um das Projektziel einer exakten Rückmeldung in anonymen Gruppen zu realisieren, sind ebenfalls projektpolitische Maßnahmen möglich; hier könnten etwa kleine Arbeitsgruppen aus Teilnehmerinnen und Teilnehmern der betroffenen Abteilungen gebildet werden, um ihre Befürchtungen oder Erwartungen im Bezug zu einer Gruppenrückmeldung mit Betriebsrat und Projektvertretern zu diskutieren. Dieser Personenkreis würde darüber hinaus als Multiplikator für den Rest der Belegschaft dienen, um positive Signale für die Verhandlungsbereitschaft der Geschäftsführung zu setzen.

6. Restrisiken betrachten

Nach der Maßnahmenbetrachtung sind im letzten Schritt die Restrisiken, die nach den durchgeführten Maßnahmen bleiben, zu analysieren und einander gegenüberzustellen. Die Restrisiken reduzieren je nach Wirksamkeit der Maßnahmen die Wahrscheinlichkeit und/oder die Schadenshöhe.

Betrachten der Option 3

Die vorgestellten Gegenmaßnahmen könnten – in Kombination mit einer stetigen Information über den Projektfortschritt – voraussichtlich auf Risiken wie z.B. die Demotivation der Belegschaft oder das Scheitern der Verhandlungen positive Auswirkungen haben. Auch ließen sich damit die Eintrittswahrscheinlichkeiten reduzieren. Eine Demotivation der Beschäftigten wäre folglich ebenso weniger wahrscheinlich wie ein harter Konfrontationskurs des Betriebsrats.

Die Gesamtbetrachtung der – voneinander abhängigen – Risiken zeigt, dass sich die gesamte "Risikolandschaft" der Option 3 deutlich nach links verschieben würde. Durch die erwartete Verkürzung der Verhandlungszeit und

die frühzeitige Abstimmung der Anpassungsanforderungen mit dem Betriebsrat könnten sogar Einsparungen (auch externer Kosten) möglich werden, die den Aufwand für die Maßnahmen teilweise kompensieren.

In unserem Beispiel erhalten wir die in Bild 3 dargestellte Risikolandschaft nach Einbeziehung der möglichen Gegenmaßnahmen.

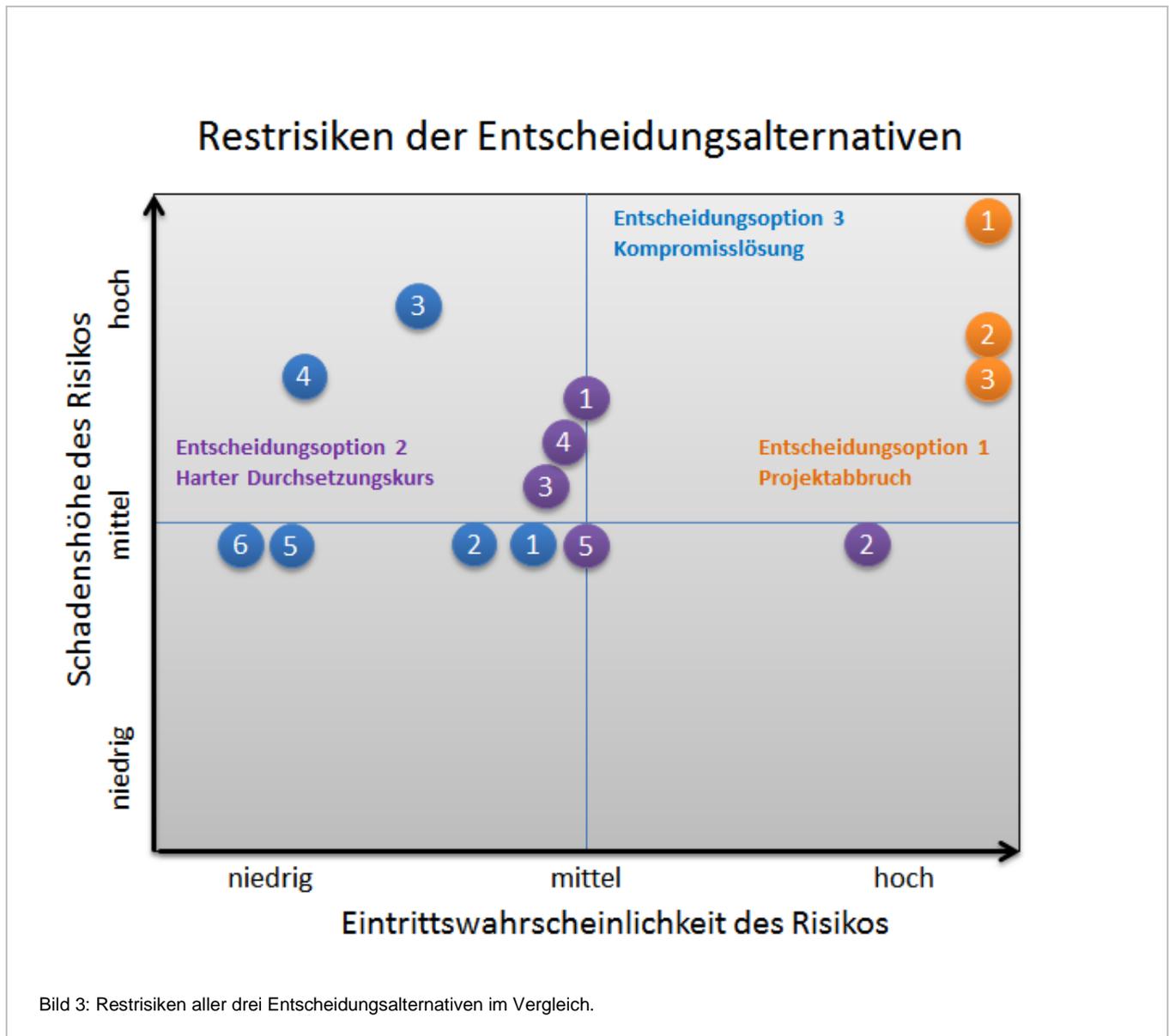


Bild 3: Restrisiken aller drei Entscheidungsalternativen im Vergleich.

Aufgrund der erarbeiteten Maßnahmen heben sich die Restrisiken der dritten Alternative nun deutlich von den anderen beiden ab, die Eintrittswahrscheinlichkeiten sind deutlich niedriger als vorher. Die Restrisiken liegen im Gegensatz zu den beiden anderen Möglichkeiten, bei denen die Risiken nicht zu beeinflussen sind, jetzt in der linken Hälfte der Risikomatrix – zum Teil sogar im unteren linken Quadranten.

Die Mehrkosten für die notwendigen Aktivitäten der geplanten Maßnahmen sind daraufhin abzuschätzen und als zusätzliches Risikobudget auszuweisen. Im Beispiel wären dies für Option 3 Risikokosten in Höhe von etwa 20.000 Euro, was in Anbetracht der Reduzierung des Gesamtschadens durchaus gerechtfertigt erscheint. Im Beispiel geben die Entscheider am Ende der Kompromisslösung den Vorzug.

Einsatzmöglichkeiten und Grenzen

Die Analyse lohnt sich, wenn eine Entscheidung mit großer Tragweite ansteht, denn sie unterstützt eine sichere Entscheidungsfindung. Vor allem verdeutlicht die Methode diejenigen Argumente, die für oder gegen eine mögliche Entscheidung sprechen. Bei intuitiv getroffenen Bauchentscheidungen kann diese Methode zudem dabei helfen, die Risiken zu überprüfen und damit "Blinde Flecken" zu entdecken.

Auch für einen einzigen zur Diskussion gestellten Lösungsvorschlag liefert die Darstellung der Risikomatrix – unter Betrachtung der Veränderungen beim Einsatz risikomindernder Maßnahmen und der Alternative, nichts zu tun – ein klares Bild der Situation. Besonders geeignet ist die beschriebene Methode, um Argumente dafür zu finden, einen unerwünschten "faulen Kompromiss" abzulehnen.

Die grafische Übersicht ist leicht verständlich und die Matrixdarstellung auch weit verbreitet, was die Kommunikation des Ergebnisses erleichtert. Die Positionierung der Risikolandschaft lässt sich auch mit relativ wenig Aufwand während einer Besprechung auf einem Whiteboard oder einem Flipchart erstellen.

Grenzen der Methode zeigen sich dann, wenn es sich etwa um komplexere Situationen unter Berücksichtigung von bedingten Wahrscheinlichkeiten und unterschiedlich starken Abhängigkeiten von Risiken untereinander geht. Hier reicht die vorgestellte einfache Bewertungsskala nicht aus. Auch die Darstellung der Einzelrisiken in der Grafik wird bei einer deutlich höheren Anzahl von Entscheidungsoptionen und Risiken unübersichtlich.

Eine rein intuitive und pragmatische Einschätzung der Risiken (ohne strukturierte Bewertung und nachvollziehbare Dokumentation) kann darüber hinaus ein falsches Bild liefern – insbesondere wenn eine Berücksichtigung von Kosten- und Nutzenaspekten fehlt – und lässt sich sogar manipulativ einsetzen.

Kombination mit anderen Methoden

Meist sind auch die Kosten und/oder der Nutzen der Entscheidungsalternativen zu berücksichtigen. Diese Antworten kann die Entscheidungsrisiko-Analyse nicht liefern. Sie kann jedoch ausgezeichnet mit anderen Methoden wie der Kosten-Nutzen-Analyse oder der Nutzwertanalyse kombiniert werden (s. hierzu "[Die Kosten/Nutzen-Analyse als Entscheidungshilfe](#)", Projekt Magazin 10/2003 und "[Mehr Entscheidungssicherheit mit der Nutzwertanalyse](#)", Projekt Magazin 07/2014). Daher sollte die Risikoanalyse ein wichtiger Baustein in Entscheidungsprozessen sein – nicht aber der einzige.

Insgesamt lässt sich die Methode einfach und flexibel anwenden. Der Bearbeitungsaufwand kann – je nach Tiefe und Umfang der Risikobewertung und Maßnahmenbetrachtung – individuell skaliert werden, sodass ein dem Projekt angemessener Aufwand entsteht. So können Sie mit der Analyse Entscheider und Anwender sensibilisieren

für mögliche, latente Entscheidungsrisiken – und gleichzeitig eine transparente Darstellung liefern für die Folgen von Entscheidungsverzögerungen oder Kompromisslösungen.

Riskante Entscheidungen können die besseren sein

Isoliert angewandt liefert die Entscheidungsrisiko-Analyse nur eine spezielle – jedoch sehr wichtige – Perspektive der Situation. Eingebettet in das Gesamtbild bietet eine solche Betrachtung der Entscheidungsalternativen allerdings ein sehr gutes Bild über die Konsequenzen der jeweiligen Option und kann völlig neue Sichtweisen ergeben.

Denn tatsächlich sind risikoarme Entscheidungen nicht automatisch besser als riskante. Sie können wesentlich weniger effektiv sein als risikoreiche und Sie damit dem Projektziel weniger nahe bringen. Deshalb ist es nicht Ziel der hier vorgestellten Methode, Ihre Risikofreudigkeit zu "beerdigen" und nur mehr sichere Wege zu beschreiten!

Weiterführende Literatur

- DeMarco, Tom; Lister, Timothy: **Bärentango: Mit Risikomanagement Projekte zum Erfolg führen**, Hanser, 2003
- Niklas, Cornelia: **Mehr Entscheidungssicherheit mit der Nutzwertanalyse**, Projekt Magazin 07/2014
- Niklas, Cornelia: **Die Kosten/Nutzen-Analyse als Entscheidungshilfe**, Projekt Magazin 10/2003
- Niklas, Cornelia: **Pragmatisches Projektcontrolling für KMU. Teil 4: Portfoliobewertung – wie riskant sind Ihre Projekte?**, Projekt Magazin 15/2007
- Projekt Magazin Spotlight: **Wie manage ich Projektrisiken?**, 2011

Methode

Schnell entscheiden in komplexen Situationen

Die SWOT-Analyse

Als einfaches Instrument des strategischen Managements ist die so genannte SWOT-Analyse weit verbreitet. Ihre Grundidee ist die gleichzeitige Betrachtung von Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Gefahren, die z.B. die Marktposition eines Unternehmens bestimmen. Mögliche Strategien ergeben sich daraus durch eine paarweise kombinierte Analyse dieser vier Bereiche. Durch die große Verbreitung dieser Methode finden sich unterschiedliche Varianten und Abwandlungen hinsichtlich Vorgehen und Auswertung. Für das Projektmanagement bietet die SWOT-Analyse großen Nutzen vor allem im Vorfeld eines Projekts bei der Ideenfindung aber auch bei Krisensituationen während der Projektdurchführung.

Die SWOT-Analyse geht auf den Manager und Berater Albert S.

Humphrey (1926 bis 2005) zurück. Er entwickelte die Methode in den 1960er Jahren an der Stanford Universität und bezeichnete sie zunächst als SOFT-Analyse. Dabei stehen S für Satisfaction (Zufriedenheit), O für Opportunities (Möglichkeiten), F für Faults/Failures (Fehler, Fehlschläge) und T für Threats (Gefahren, Bedrohung, Risiken). Humphreys Ziel war es, eine Methode zur langfristigen, strategischen Unternehmensplanung zu schaffen. Im Laufe der Anwendung entwickelte sich aus der ursprünglichen Bezeichnung der heutige Begriff SWOT-Analyse.

Hauptwerk Humphreys war nicht die SWOT-Analyse, sondern das Führungsmodell "Team Action Management" (TAM®). Wohl auch deswegen ist die SWOT-Analyse Allgemeingut und unterliegt keinen Lizenzbeschränkungen. Über Humphrey und TAM erhalten Sie weitere Informationen auf der Website www.worldwidetam.com.

Strategische Entscheidungen in komplexen Systemen treffen

Unternehmensverantwortliche, Projektleiter, Produktmanager und andere Entscheidungsträger müssen meist auf unzureichender Informationsbasis und unter Termindruck weit reichende Entscheidungen treffen. Liegen sie falsch, dann haben sie nahezu keine Steuerungsmöglichkeit mehr, z.B. wenn ein neu entwickeltes Produkt wie Blei in den Regalen liegen bleibt.

In solchen Situationen ist es sinnvoll, wenn Entscheidungsträger eine Herangehensweise wählen die

- gezielt die kollektive Kompetenz aller Betroffenen aktiviert,
- die Komplexität der Situation auf wenige Parameter reduziert.

Genau diesen Ansatz verfolgt die SWOT-Analyse. Sie kann bei einer breiten Palette von Situationen eingesetzt werden:

Autor



Dr. Georg Angermeier

Selbstständiger Berater und
Trainer für PM, PRINCE2
Practitioner, Autor Glossar

Projekt Magazin

Kontakt:

Georg.Angermeier@Ask-ASC.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

- Ein Projektmanager muss entscheiden, ob ein mechanisch stark belastetes Teil aus Metall oder Kunststoff hergestellt werden soll
- Der Geschäftsführer einer kleinen Weinkellerei muss sich zwischen Direktmarketing und anonymer Breitenwerbung entscheiden.
- Ein Personalmanager fragt sich, ob er frei werdende Stellen wieder mit Angestellten oder besser mit Zeitarbeitern besetzen soll.
- Der Leiter eines mittelständischen Unternehmens möchte die Arbeitsplätze in der Produktion trotz Billigimporten erhalten.
- Der Vorstand eines Großkonzerns muss entscheiden, ob er ein Tochterunternehmen verkaufen soll.

Die genannten Beispiele machen deutlich, dass die SWOT-Analyse weitgehend skalierbar ist. Sie kann von einer Person auf einem Blatt Papier in einer Viertelstunde durchgeführt werden aber auch ein ganzes Team über einen längeren Zeitraum hinweg beschäftigen.

Das folgende Beispiel einer typischen Projektsituation soll die einzelnen Schritte der SWOT-Analyse illustrieren:

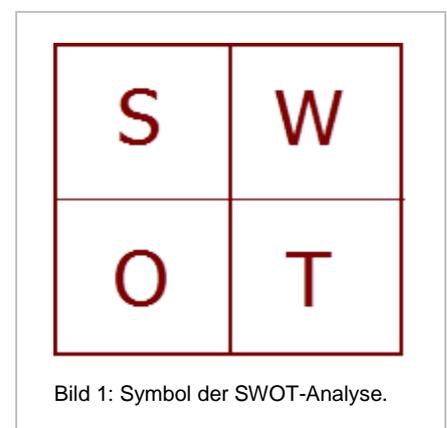
Karl H. ist Entwicklungsleiter beim Messgerätehersteller MissGenau GmbH. Diese stellt Druckmessgeräte aller Art her, die bekannt für hohe Präzision aber auch für hohe Preise sind. In letzter Zeit hat die MissGenau GmbH zunehmend Kunden an Wettbewerber aus Asien verloren, da deren Produkte ausreichende Genauigkeit bieten aber wesentlich billiger sind. Die Geschäftsführung hat Karl H. damit beauftragt, neue Produkte als Antwort auf diese Konkurrenz zu entwickeln. Zur Entwicklung einer neuen Produktstrategie setzt er auf die SWOT-Analyse.

Das Grundprinzip der SWOT Analyse

Zwei Perspektiven, vier Kästchen

Mit der SWOT-Analyse assoziieren die meisten das in Bild 1 dargestellte Schema. Die einzelnen Buchstaben stehen dabei für

- **"Strengths"**, d.h. Stärken wie z.B. führende Marktposition, hoher Bekanntheitsgrad oder Beherrschung innovativer Techniken.
- **"Weaknesses"**, d.h. Schwächen wie z.B. hohe Produktionskosten oder Qualitätsmängel.
- **"Opportunities"**, d.h. Möglichkeiten wie z.B. der Konkurs eines Wettbewerbers oder ein neuer Absatzmarkt.
- **"Threats"**, d.h. Bedrohungen wie z.B. ein neues Gesetz, das bisher verwendete Materialien verbietet oder eine neue Technologie, die das eigene Produkt verdrängt.



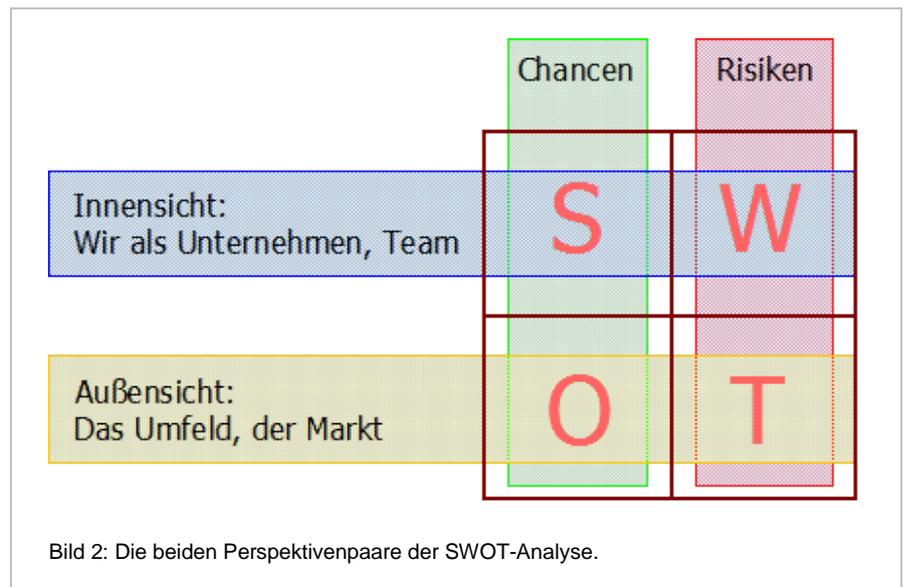
Alle Punkte gemeinsam werden vereinfacht als "SWOTs" bezeichnet.

Weniger im Bewusstsein, aber für die Durchführung von wesentlicher Bedeutung ist, dass die Quadranten nicht zufällig angeordnet sind. Die beiden Zeilen und Spalten stehen nämlich für zwei Betrachtungsweisen als Grundlage der Analyse, wie in Bild 2 illustriert. Die Stärken und Schwächen beschreiben die Innensicht, z.B. das Unternehmen, das Projekt, das eigene Produkt oder das Team. Möglichkeiten und Gefahren kommen dagegen von außen und sind nicht direkt beeinflussbar. Die Stärken und Möglichkeiten offenbaren Chancen während Schwächen und Gefahren Risiken darstellen.

Die SWOT-Analyse vereinfacht komplexe Zusammenhänge also mit einer konsequenten "Schwarz-Weiß-Malerei": Wie wenn man ein nuancenreiches Bild durch die beständige Erhöhung des Kontrasts zur Strichzeichnung umwandelt, so soll auch die SWOT-Analyse die wesentlichen Strukturen des Problems sichtbar machen.

Wenn Sie eine SWOT-Analyse durchführen, machen Sie sich und allen Beteiligten diese Kontraste nochmals explizit bewusst. Ansonsten verschwimmen leicht die Grenzen zwischen Stärken und Möglichkeiten bzw. zwischen Schwächen und Gefahren.

Wenn z.B. im Extremfall eine erhöhte Reklamationsquote als Gefahr von außen statt als eigene Schwäche bei der Produktqualität dargestellt wird, stumpft das Werkzeug SWOT-Analyse schnell ab.



Ausgangspunkt: Aufgabe, Fragestellung und Ziel definieren

Der erste Schritt der SWOT-Analyse besteht nicht in einem breiten Brainstorming, um möglichst viele "SWOTs" zu erhalten. Der Nutzen dieser Methode steht und fällt damit, dass die Aufgabenstellung, das zu lösende Problem, das angestrebte Ziel möglichst prägnant beschrieben ist.

Formulieren Sie also als erstes die Aufgabe, Fragestellung bzw. die Zielsetzung für die SWOT-Analyse. Je fokussierter Sie dies tun können, desto schneller werden Sie das Ergebnis erhalten und desto eindeutiger wird die Antwort ausfallen.

Im einführenden Beispiel könnte Karl H. folgende Fragestellungen für eine SWOT-Analyse formulieren:

- **Allgemein:** "Welche Produktstrategie sollen wir in Zukunft verfolgen?"
- **Auf Alternativen eingengt:** "Sollen wir künftig nur noch Spezialinstrumente nach Spezifikation durch den Auftraggeber herstellen oder den Preiskampf mit dem Wettbewerb aufnehmen?"
- **Auf den Punkt gebracht:** "Mit welchen Spezialinstrumenten können wir uns auf dem Markt behaupten?"

Die erste Fragestellung ist sehr aufwändig zu behandeln, bietet aber die Chance für neue Ideen. Die letzte Fragestellung konzentriert sich bereits auf einen konkreten Strategieansatz (mit Stärken Chancen nutzen, s.u.) und liefert Informationen über deren Erfolgsaussichten.

Anhand dieses Beispiels wird auch deutlich, dass eine einzige SWOT-Analyse selten ausreichend ist. Bei einer umfangreichen Strategieentwicklung kann sie vom Grobkonzept bis zur Detailplanung der Maßnahmen auf allen Stufen immer wieder eingesetzt werden.

Teilnehmer zusammenstellen

Stellen Sie im zweiten Schritt das Analyseteam zusammen. Aus der Aufgabe bzw. Fragestellung ergibt sich in der Regel auch, welche Personen bzw. Vertreter welcher Abteilungen dabei sein müssen. Entscheiden Sie hier möglichst großzügig. Es ist besser, wenn ein nur am Rande Betroffener anwesend ist, auch wenn es gar nicht notwendig wäre, als wenn eine ausschlaggebende Information zu wenig Eingang findet. Grundsätzlich sind der Gruppengröße keine Grenzen gesetzt, sie hängt vor allem von Ihrem Moderationsgeschick ab. Damit das Team arbeitsfähig bleibt, sollte jedoch ab ca. 16 Teilnehmern ein Co-Moderator teilnehmen, ab ca. 40 Personen ist Erfahrung in der Moderation von Großgruppen sinnvoll.

Die Methodik der SWOT-Analyse setzt implizit ein funktionen- bzw. abteilungsübergreifendes Team voraus: Für die Analyse der Außensicht sollten Mitglieder aus Vertrieb und Marktforschung teilnehmen, für die der eigenen Stärken und Schwächen Mitglieder aus den Abteilungen Entwicklung und Produktion. Und da die Methode zur Strategieentwicklung eingesetzt wird, sollten auch die dafür zuständigen Vertreter der Unternehmensführung (z.B. technischer Geschäftsführer) daran teilnehmen.

In unserem Beispiel will Karl H. möglichst umfangreich nach Zukunftsstrategien für das Produktportfolio der MissGenau GmbH suchen. Für das Analyseteam holt er sich deshalb die Vertriebsleiterin, einen erfahrenen Außendienstmitarbeiter, den Produktionsleiter, den technischen Geschäftsführer, den kaufmännischen Geschäftsführer sowie die Leiter der Abteilungen Konstruktion, Elektronik, Sensorik und Einkauf.

Vorbereitung

Recherche: Informations- und Datenbasis schaffen

Für die SWOT-Analyse sollten Sie innerhalb der zur Verfügung stehenden Zeit und mit den möglichen Ressourcen für eine möglichst umfangreiche Datenbasis sorgen. Je nach Dimension der Aufgabenstellung ist es durchaus möglich, dass im Vorfeld einer SWOT-Analyse eigene Marktforschungsstudien durchgeführt werden. Stellen Sie erst während der SWOT-Analyse fest, dass eine wesentliche Information fehlt, bleibt Ihnen nur die Möglichkeit, die Analyse abzubrechen und erneut zu recherchieren.

Material

Spielen Sie die SWOT-Analyse in Gedanken für sich selbst durch und erstellen Sie dabei eine Liste der erforderlichen Moderationsmaterialien. Im einfachsten Fall benötigen Sie nur ein Flip-Chart und ausreichend Stifte. Wenn

sie also beispielsweise zu viert über die Wahl des richtigen Werbemediums beraten, können Sie in jedem entsprechend ausgestatteten Besprechungszimmer sofort loslegen.

Sobald die Aufgabenstellung jedoch etwas komplexer wird, sind Moderationstafeln und –karten besser geeignet. Der Einsatz von greifbaren Materialien macht erfahrungsgemäß auch die Aussagen und Ergebnisse greifbarer. Es ist ein großer Unterschied, ob die Gruppe gemeinsam erlebt, wie sich die anfangs leeren Tafeln mit immer mehr Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Gefahren füllen, oder ob nur eine Tabelle im Laptop ein wenig länger wird, von der nur ein Bruchteil vom Beamer an die Wand projiziert wird.

Minimum sind zwei Moderationstafeln, die jeweils in Quadranten aufgeteilt sind, z.B. mit langen Papierstreifen. Eine Tafel dient zur Sammlung der SWOTs, auf der anderen notieren Sie die Strategieansätze (s.u.).

Bei umfangreichen Fragestellungen (z.B. Entwicklung einer Produktstrategie) und vielen Beteiligten (ca. ab 16 Personen) benötigen Sie acht Moderationstafeln: Vier für die SWOTs und je eine für die vier Strategieansätze (s.u.).

Als Material benötigen Sie für die Arbeit mit Moderationstafeln Filzstifte, Pinn-Nadeln und Karten in fünf verschiedenen Farben (z.B. blau=Stärken, orange=Schwächen, grün=Möglichkeiten, rot=Gefahren, weiß für die Strategien). Empfehlenswert ist eine Digitalkamera mit Laptop zur Dokumentation des Ablaufs. Bereits ab acht Teilnehmern ist die Unterstützung durch einen Moderationsassistenten insbesondere für die mitlaufende Dokumentation eine große Erleichterung für den Moderator, da sich dieser dann auf den Prozess selbst konzentrieren kann.

Raum und Zeit

Die benötigte Raumgröße lässt sich anhand der Teilnehmerzahl und dem für die Moderation benötigten Material (z.B. Anzahl der Moderationstafeln) abschätzen. Weitaus schwieriger ist die Abschätzung der Dauer. Als grobe Faustregel kann gelten, dass das Sammeln und Aufbereiten der SWOTs in etwa so lange dauert, wie der darauf folgende Schritt der Strategieentwicklung. Haben Sie z.B. für die SWOT-Analyse einen ganzen Tag vorgesehen, dann sollten bis zur Mittagspause die gruppierten, priorisierten und allen bekannten SWOTs vorliegen. In der praktischen Durchführung können erhebliche Abweichungen von dieser Faustregel auftreten – der Moderator muss situationsabhängig entscheiden, wann er das Team vorantreibt oder wann er eine Diskussion vertieft. Wer selbst keine ausreichende Moderationserfahrung hat, sollte unbedingt einen erfahrenen Moderator hinzuziehen.

Die SWOTs sammeln und zusammenfassen

Der erste gemeinsame Schritt des Analyseteams ist das Zusammentragen der Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Gefahren. Am einfachsten ist es, wenn das Team dazu nacheinander die vier Bereiche jeweils gemeinsam bearbeitet. Bewährt hat sich dabei die Kärtchenmethode, bei der alle Beteiligten in einem Brainstorming ihre Beiträge auf Kärtchen schreiben.

Eine hier nicht näher beschriebene Alternative ist, die SWOTs durch Mindmapping zu sammeln. Dies hat den Vorteil, dass bereits eine erste Strukturierung der Beiträge zu den einzelnen Punkten erfolgt. Allerdings sind dann die einzelnen SWOTs in den Mindmap(s) mit vielen anderen Assoziationen vermischt und müssen in einem weiteren Schritt erst herausgearbeitet werden.

Eine Variation bei anspruchsvollen SWOT-Analysen besteht in der Bildung von Unterteams. Bei zwei Teams kümmert sich eines um die Innensicht, das andere um die Umfeldanalyse. Die Aufteilung in vier Teams, jeweils eines für S,W,O und T hat den Nachteil, dass die bewusste Kontrastbildung nicht so ausgeprägt ist. Der Vorteil liegt darin, dass durch die Personalisierung eine anschließende Bildung von Mischgruppen für die Strategieentwicklung (s.u.) möglich ist.

Wenn das Sammeln länger als eine Dreiviertelstunde gedauert hat, ist nach diesem Schritt eine kurze Pause zu empfehlen.

Im zweiten Durchlauf geht es darum, die gesammelten SWOTs für alle Teilnehmer verständlich zu formulieren, Doppelnennungen zu eliminieren und ähnliche Aussagen zu Clustern zusammenzufassen. Ergebnis dieser zweiten Runde ist eine präsentations- und dokumentationsfähige Liste der SWOTs.

! Geben Sie jedem SWOT eine eindeutige Kurzbezeichnung – z.B. "O-12" oder "W-03" – und notieren Sie diese auf dem Kärtchen (ggf. auf der Rückseite). Damit können Sie schnell und einfach Bezug auf einen SWOT nehmen.

Optional: Beiträge priorisieren

Empfindet das Analyseteam (bzw. eine Arbeitsgruppe) z.B. die Gefahren nicht als gleichwertig, so sollte es diese priorisieren. Bei mehr als fünf Beiträgen in einem Bereich empfiehlt sich ohnehin eine Priorisierung, um die anschließende Strategieentwicklung gezielter durchführen zu können.

Optional: Plenum der Arbeitsgruppen

Haben mehrere Untergruppen getrennt voneinander die SWOTs erarbeitet, müssen die einzelnen Arbeitsergebnisse zuerst im Plenum vorgestellt werden. In erster Linie geht es hier darum, Verständnisfragen zu klären. Ergänzungen oder Prioritätsverschiebungen sollten nur mit großer Zurückhaltung vorgenommen werden. Ansonsten entstehen leicht Plenardiskussionen, die den Prozess verzögern oder sogar blockieren.

Strategieentwicklung

Kombination der SWOTs

Vor diesem Schritt sollten Sie unbedingt eine Pause einplanen. Selbst bei einer spontanen SWOT-Analyse unter Zeitdruck sollten Sie einige Minuten innehalten, damit sich die bisherigen Eindrücke setzen können.

Der Clou der SWOT-Analyse besteht nun darin, die Faktoren der Innensicht und Außensicht miteinander zu kombinieren und daraus mögliche Strategieansätze zu entwickeln. Dabei sind vier Kombinationen möglich:

- S-O-Strategie: Mit den eigenen Stärken die Möglichkeiten, die das Umfeld bzw. der Markt bietet realisieren. Beispielsweise könnte das fiktive Unternehmen MissGenau GmbH ein bisheriges Spezialgerät – ein Druckmessgerät für besonders aggressive Einsatzbedingungen – als Serienprodukt für den Weltmarkt entwickeln.
- S-T-Strategie: Mit den eigenen Stärken Bedrohungen von außen abwehren. MissGenau könnte z.B. in gezielten Werbekampagnen die Stärke und die Bekanntheit seiner Marke als Waffe gegen die Billiganbieter einsetzen.

- W-O-Strategie: Eigene Schwächen beseitigen, um neue Chancen wahrzunehmen bzw. mit Hilfe von Möglichkeiten die eigenen Schwächen überwinden. Wenn die MissGenau GmbH die Entwicklungszeiten für Spezialinstrumente deutlich reduziert, sind mehr Kunden bereit, ein für sie optimales Messgerät zu kaufen.
- W-T-Strategie: Eigene Schwachstellen vor möglichen Angriffen schützen bzw. Schwachstellen beseitigen, um vor den Gefahren geschützt zu sein. Die Verlagerung der Produktion in Billiglohnländer zur Senkung der Produktionskosten ist ein typisches Beispiel für diesen Strategieansatz.

Eine analytische, gleichzeitig aber sehr aufwändige Methode besteht darin, alle Kombinationsmöglichkeiten der gesammelten SWOTs (also z.B. jede Stärke mit jeder Möglichkeit) zu überprüfen, ob sie einen sinnvollen Ansatz ergibt. Unter dem meist herrschenden Zeitdruck ist dies selten durchführbar. Einfacher ist es, intuitiv nach passenden Kombinationen zu suchen und in Kauf zu nehmen, dass dabei auch mögliche neue Ideen übersehen werden können. Ein Kompromiss zwischen diesen beiden Herangehensweisen ist es, nur die am höchsten priorisierten Elemente in allen Kombinationen detaillierter zu betrachten. Niedriger priorisierte Elemente verwenden Sie nur dann, wenn sich z.B. ansonsten keine passende Stärke für eine Gefahr finden lässt.

Schreiben Sie für jeden gefundenen Strategieansatz ein eigenes Kärtchen und notieren Sie dabei die Nummern der verwendeten SWOTs. Es ist dabei auch möglich, dass Sie z.B. mehrere Stärken zur Abwehr einer Gefahr einsetzen.

Wenn Sie mit acht Moderationstafeln arbeiten, stellen Sie diese im Kreis auf. SWOT- und Strategie-Tafeln sollten sich dabei abwechseln und die SW-Tafeln und OT-Tafeln einander gegenüber angeordnet sein. Die Überschriften der einzelnen Strategietafeln ergeben sich aus den Bezeichnungen der jeweiligen Nachbartafeln (Bild 3).

Haben Sie die SWOTs mit vier Arbeitsgruppen entwickelt, bietet es sich jetzt an, vier gemischte Strategieteams zu bilden. Beispielsweise schließen sich jeweils die Hälfte des S- und O-Teams zum S-O-Team zusammen und erarbeiten Strategievorschläge, wie mit den Stärken des Unternehmens die erkannten Marktchancen auszunutzen sind.

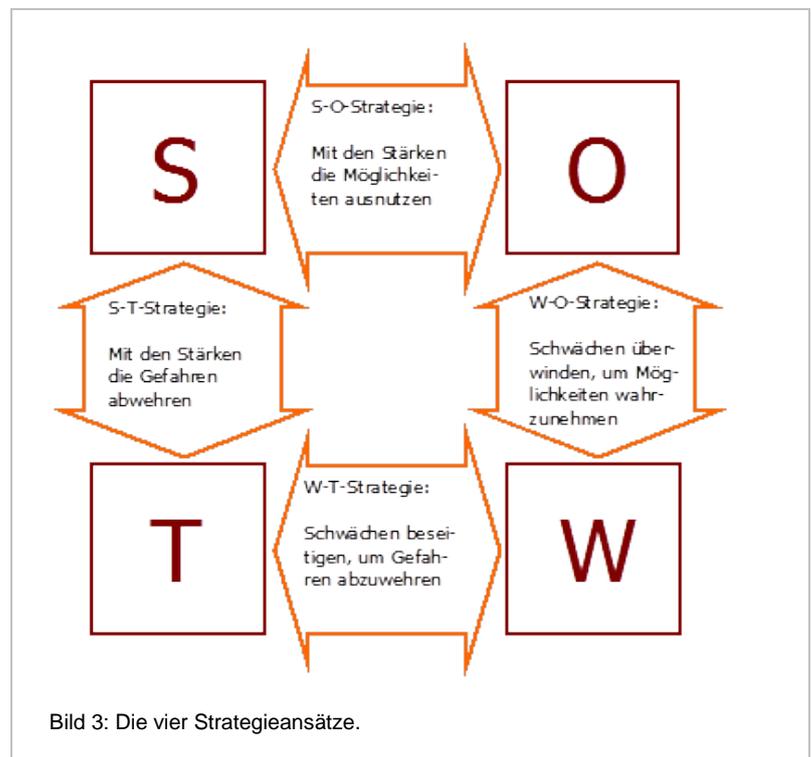


Bild 3: Die vier Strategieansätze.

Entscheiden

Die SWOT-Analyse bietet keinen Algorithmus zur automatischen Formulierung einer Strategie. Diese Aufgabe bleibt vollständig in der Verantwortung der Teilnehmer. Zweck der SWOT-Analyse ist es, die Rahmenbedingungen und die Basis für eine Unternehmensstrategie zu liefern.

Im gewählten Beispiel wird dem Analyseteam der MissGenau GmbH z.B. klar, dass ihr größter und bisher unangefochtener Wettbewerbsvorteil in der kundenspezifischen Entwicklung von Druckmessgeräten für nicht standardisierte Einsatzbedingungen liegt. Der Bedarf im bisherigen europäischen Absatzmarkt reicht jedoch nicht aus. Weltweit besteht aber sogar ein wachsender Bedarf an diesen Geräten. Vor allem indische und chinesische Unternehmen benötigen für ihre Produktionsanlagen die Spezialanfertigungen von MissGenau. Demgegenüber verspricht eine W-T-Strategie bestenfalls, dass MissGenau ein Unternehmen unter vielen wird und dabei seine größte Stärke einbüßt. Die Geschäftsführer entscheiden deshalb, die Serienproduktion an Standardgeräten auslaufen zu lassen und alle Kräfte auf den weltweiten Vertrieb von Spezialgeräten zu konzentrieren.

Eine Strategie, die in Widerspruch zu den Erkenntnissen der SWOT-Analyse steht, kann das Unternehmen nicht zum Erfolg führen. Bei der MissGenau GmbH konnte so z.B. die Idee, kostengünstige Temperatursensoren zu entwickeln schnell ad acta gelegt werden: Dafür verfügt das Unternehmen weder über das erforderliche Knowhow noch über die Produktionsvoraussetzungen.

Richtig angewandt hilft die SWOT-Analyse den Unternehmensverantwortlichen, nicht nach persönlichen Vorlieben und Modetrends zu entscheiden, sondern die vorhandene Leistungsmöglichkeit des Unternehmens optimal zur Geltung zu bringen.

Anwendungsgebiete von SWOT

SWOT ersetzt weder eine Strategie noch einen Business-Plan

Die SWOT-Analyse ist ein Werkzeug, keine Strategie. Sie unterstützt die Ergebnisverantwortlichen dabei, neue und bestehende Strategien zu überprüfen, kritisch zu hinterfragen und die Erfolgsaussichten abzuwägen. Vor allem aber gibt sie wichtige Hinweise auf die konkreten Ansatzpunkte, um eine Strategie in operatives Handeln umzusetzen. Es wäre vollkommen verfehlt, eine SWOT-Analyse ohne konkrete Aufgabenstellung bzw. Fragestellung durchzuführen. Ein Unternehmen, das nicht mit langfristiger Perspektive geführt wird, kann auch durch eine SWOT-Analyse keine Strategie entwickeln.

Auch wenn bei einer SWOT-Analyse eine brillante Geschäftsidee entsteht, die alle begeistert, muss dennoch dafür ein belastbarer Business-Plan entwickelt werden. Die SWOT-Analyse ersetzt keine betriebswirtschaftlichen Instrumente, wie z.B. Wirtschaftlichkeitsberechnungen, Kosten-Nutzen-Analysen oder Abschätzung des Return on Invest. Ein großer Nutzen der SWOT-Analyse besteht darin, dass diese aufwändigen Instrumente gezielter eingesetzt werden können, da sich aus einer SWOT-Analyse nur strategische Vorgehensweisen ergeben, die das Unternehmen auch tatsächlich umsetzen kann.

SWOT in der Ideen- und Definitionsphase von Projekten

Entscheidungen über Produktentwicklungen, strategische Auswahl von Projekten und Bestimmung von Projektzielen im allgemeinen sind klassische Anwendungsfälle der SWOT-Analyse. Anders herum formuliert: Aus einer SWOT-Analyse ergeben sich notwendigerweise Projekte zur Umsetzung der entwickelten Strategien.

Wenn im Vorfeld eines Projekts eine SWOT-Analyse durchgeführt wurde, erfährt das Projektteam davon oft nichts, es erhält lediglich den Projektauftrag. Für den Projektleiter lohnt es sich deshalb, beim Auftraggeber nachzufragen, aufgrund welcher strategischer Überlegungen sein Projekt gestartet wurde. Gerade diese strategischen Zusammenhänge können einen erheblichen Einfluss auf den Projektverlauf nehmen. Beispielsweise kann – für das Projektteam völlig unverständlich – das Projekt plötzlich gestoppt werden, weil sich eine vermutete Marktchance als Seifenblase erwies.

Ein typischer Anwendungsfall für die SWOT-Analyse in der Anfangsphase eines Projekts ist die Suche nach oder die Auswahl zwischen verschiedenen Lösungsansätzen für die Aufgabenstellung des Projekts. Beispielsweise kann die Entscheidung zwischen verschiedenen Materialien oder Konstruktionen auf diese Weise beschleunigt und gleichzeitig dokumentiert werden.

Im Vorfeld und in der Startphase von Projekten sollte die SWOT-Analyse in der ausführlichsten Form und ohne erhöhten Zeitdruck eingesetzt werden, denn hier haben die Entscheidungen die größte Reichweite.

SWOT in Krisensituationen

Bei Krisensituationen in Projekten geht es oft darum, die gesamte Kompetenz eines Teams für eine möglichst schnelle Entscheidung zu aktivieren. Dafür ist die SWOT-Analyse hervorragend geeignet. Falls das Projekt so angeschlagen ist, dass ein Audit erforderlich ist, kann sie dieses nicht ersetzen – aber sie kann im Rahmen des Audits als Werkzeug eingesetzt werden.

In besonders eiligen Fällen kann die SWOT-Analyse auch spontan durchgeführt werden. Kärtchen und Stifte sowie eine Moderationstafel oder notfalls ein großer Tisch reichen dafür aus. Eine spontane SWOT-Analyse könnte so ablaufen:

- Holen Sie alle in einen Raum, die zur Lösung beitragen sollen.
- Benennen Sie klar und fokussiert das Problem. Z.B.: "Unser Wettbewerber wird ein nahezu gleiches Produkt vier Wochen vor uns auf den Markt bringen. " Oder: "Die neue EU-Richtlinie verbietet den Einsatz des von uns vorgesehenen kostengünstigen Materials. " Oder: "Herr Meier ist erkrankt und fällt für mindestens sechs Wochen aus. "
- Stellen Sie ebenso klar die Aufgabe an das Analyseteam. Z.B.: "Wir müssen entscheiden, ob wir das Projekt abbrechen oder fortführen." Oder: "Wir brauchen eine Strategie, um die Auswirkungen der gestiegenen Kosten zu kompensieren." Oder: "Wir müssen einen Weg finden, das Projekt mit weniger Ressourcen als geplant durchzuführen."

Welchem Schritt der anschließenden SWOT-Analyse Sie wieviel Zeit geben, hängt in erster Linie davon ab, wie schnell die Entscheidung fallen muss. Wenn alle Beteiligten die Methode kennen und wenige Worte zur Erklärung der Situation genügen, kann bereits eine Stunde ausreichend sein. Ansonsten sollten Sie mindestens drei Stunden Zeit einplanen.

SWOT zur Projektabschlussbewertung

Auf den ersten Blick erscheint es widersinnig, die definitionsgemäß auf die Zukunft ausgerichtete SWOT-Analyse anzuwenden, wenn schon alles gelaufen ist. Aber in vielen Branchen und Unternehmen gilt: Nach dem Projekt ist vor dem Projekt!

Zu den beiden Perspektiven der SWOT-Analyse tritt dann allerdings noch eine dritte hinzu: Rückblick auf das alte Projekt und Verbesserungen für künftige Projekte. Diese zeitliche Perspektive ist auf die Strategien anzuwenden, beispielsweise: "Mit welchen Stärken konnten wir welche Gefahren abwehren und welche Empfehlung ergibt sich daraus für Folgeprojekte?"

Die Aufgabenstellung für eine SWOT-Analyse zum Projektende ist: "Welche Best Practices und Lessons Learned können wir für weitere Projekte dokumentieren?"

Fazit: Starkes Werkzeug mit klaren Grenzen

Aufgrund ihrer guten Verständlichkeit, ihrer unkomplizierten Durchführung und ihrer vielfältigen Anwendbarkeit gehört die SWOT-Analyse in die Werkzeugkiste eines jeden Projektmanagers. Sie ist aber mit Bedacht einzusetzen. Weder darf sie schematisch wie eine Rechenmethode durchgezogen werden, noch ersetzt sie andere Instrumente zur strategischen Entscheidungsfindung. Um sie wirksam einzusetzen ist Moderationserfahrung unverzichtbar, bei Bedarf sollte also ein Moderator hinzugezogen werden.

SW-Anleitung

Auswertung leicht gemacht

SWOT-Analyse mit Microsoft Excel

Als Werkzeug der strategischen Planung ist die SWOT-Analyse ein wichtiges Instrument für Entscheidungsfindungen im Unternehmen. Die Einsatzmöglichkeiten sind vielfältig, z.B. kann die Unternehmensführung mit SWOT die wirtschaftliche Lage und die Zukunftsperspektiven der Firma analysieren, für den Projektmanager ist sie ein nützliches Werkzeug, um Lösungsansätze zu entwickeln, der Produktmanager schaltet sie vor Wirtschaftlichkeits- und Kosten-Nutzen-Berechnungen, und im Portfoliomanagement ist sie für die Definition von Projekten und Projektzielen hilfreich.

SWOT steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Möglichkeiten) und Threats (Bedrohungen). Das Prinzip der Methode ist bereits im Artikel "Schnell entscheiden in komplexen Situationen: Die SWOT-Analyse" in Ausgabe 2/2008 beschrieben.

In diesem Beitrag lesen Sie, wie Sie einzelne Schritte einer SWOT-Analyse mit der Tabellenkalkulation Microsoft Excel unterstützen können. Der Vorteil gegenüber der "Papierversion" liegt besonders in der Möglichkeit, auch große Datenmengen auswerten und somit komplexe Zusammenhänge zu einfachen Aussagen verdichten zu können. Die hier vorgestellte Lösung erweitert dazu die eigentliche SWOT-Analyse um eine strukturierte Bestimmung der Stärken und Schwächen. Dabei lassen sich mehrere Analysebereiche definieren und mit Hilfe von Checklisten umfassende Beurteilungen durchführen. Auf diese Weise ist es z.B. möglich, standardisierte SWOT-Analysen aufzubauen, die für bestimmte Fragestellungen immer wieder verwendet werden können.

Um die Funktionen der hier vorgestellten Excel-Arbeitsmappe illustrieren zu können, enthält sie ein Beispiel für einen häufigen Anwendungsfall der SWOT-Analyse: Die Bestimmung von Stärken und Schwächen eines Unternehmens und die Entwicklung einer Unternehmensstrategie. Sie können die Excel-Arbeitsmappe jedoch leicht an Ihre individuelle Fragestellung anpassen. Geht es nicht um Strategie, sondern um eine andere Entscheidung, wie z.B. die Materialauswahl für ein neu zu entwickelndes Bauteil, müssen Sie die Auswahllisten und die Überschriften der Kategorien entsprechend anpassen. Im Fall der Materialauswahl könnten die Analysebereiche z.B. "Wirtschaftlichkeit", "Betriebssicherheit", "Produktionsaufwand" und "Umweltverträglichkeit" lauten.

Die Beschreibungen im Text beziehen sich dabei auf Excel 2007; die Lösung lässt sich jedoch auch in Excel 2003 umsetzen. Zum detaillierten Verständnis der Formeln in der beigefügten Arbeitsmappe sind fortgeschrittene Excel-Kenntnisse vorteilhaft.

Autor



Ignatz Schels

Seit 1986 selbst. DV-Dozent und Journalist, Leitet u. konzipiert MS-

Project-Seminare u.a. für Daimler, Siemens, T-Systems

Kontakt: info@schels.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Basisdaten

Analysebereiche, Wettbewerber, Bewertungsskala und Gewichtung

Voraussetzung für eine aussagekräftige SWOT-Analyse ist eine gute Datenbasis. Darum ist der erste Schritt eine sorgfältige Ausarbeitung der Analysebereiche. Schreiben Sie die für Ihre Fragestellung ermittelten Analysebereiche in die erste Spalte des Tabellenblatts "Basisdaten". Über den Namens-Manager wird dieser Liste der Bereichsname "Analysenbereiche" zugewiesen. Zur Verdeutlichung enthält das Tabellenblatt bereits beispielhaft einige Einträge ("Strategie-Planungssicht, ... , Unternehmenskultur").

Für die Stärken-Schwächen-Analyse sind noch weitere Basisdaten erforderlich, die ebenfalls auf diesem Tabellenblatt eingetragen werden (Bild 1). Je nach Anwendungsgebiet ist ein Vergleich zwischen dem eigenen Unternehmen und einem Mitbewerber – meist der stärkste oder "gefährlichste" Konkurrent – erforderlich. Wenn Sie einen solchen Vergleich durchführen wollen, sollten Sie auf dem Basisdaten-Tabellenblatt zusätzlich eine Liste mit den wichtigsten Konkurrenten erstellen. Diese ermöglicht beim späteren Vergleich die bequeme Auswahl des zu vergleichenden Mitbewerbers mittels Dropdownliste.

Ebenfalls im Basisdaten-Tabellenblatt stehen die Auswahllisten für die Bewertung und die Gewichtung. Für die Bewertungsskala ist eine Abstufung von -3 bis +3 mit der Null als neutrale Bewertung ausreichend. Höhere Skalen verzerren die Aussagen. Für die Gewichtung sollten nicht mehr als fünf Punkte zu vergeben sein, um die Ergebnisse zu straffen. Alle Bereiche erhalten über den Namens-Manager Bereichsnamen, damit sie in den weiteren Formularen als Auswahlbereiche zur Verfügung gestellt werden können.

	A	B	C	D	E	F
1	Analysebereiche	Tabellenblatt	Wettbewerber	Bewertungsskala	Bewertungen	Gewichtung
2	Strategie- und Planungssicht	Leitfragen StrategiePlanung	Bio Landbau AG	-3	Schwäche	1
3	Markt- und Kundensicht	Leitfragen MarktKunden	Bio Generics AG	-2	Schwäche	2
4	Beschaffungs-, Produktions- und Technologiesicht	Leitfragen Besch_Prod_Tech	Fleischmann AG	-1	Schwäche	3
5	Finanzsicht	Leitfragen Finanzsicht	Gärtner & Söhne	0	Neutral	4
6	Organisations- und Informationssicht	Leitfragen OrgInformation	Sallermann KG	1	Stärke	5
7	Personal- und Führungssicht	Leitfragen PersonalFührung	Bernhard & Braun GmbH	2	Stärke	
8	Unternehmenskultur	Leitfragen Unternehmenskultur	Gut & Gesund GmbH	3	Stärke	
9			Frischware Discount			
10						

Wettbewerber
Bewertungsskala
Gewichtung

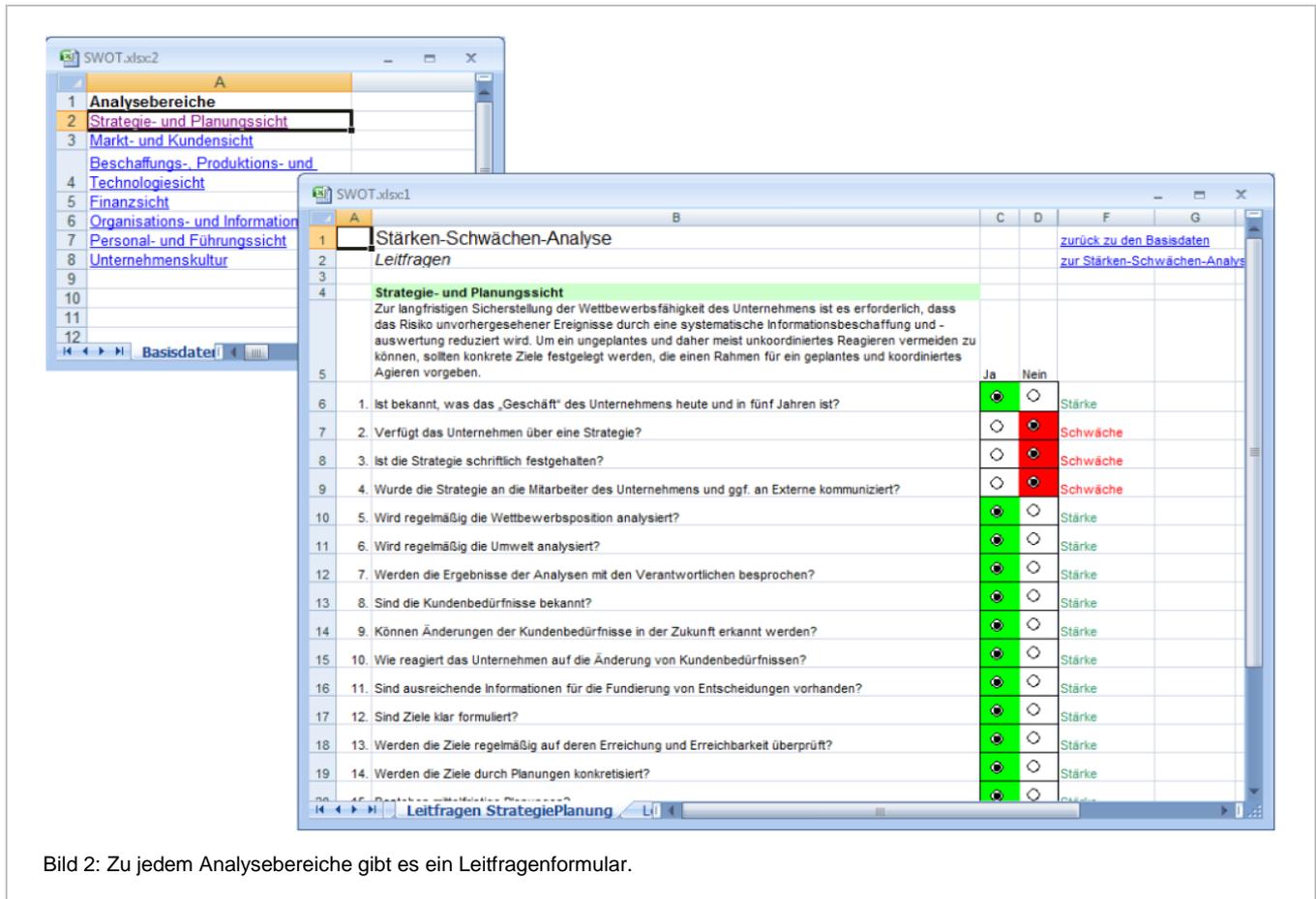
Bewertungen

Bild 1: Alle Basisdaten-Listen werden mit Bereichsnamen versehen, damit sie für Datenüberprüfungen bereitstehen.

Leitfragen für Stärken und Schwächen

Im nächsten Schritt werden zu jedem Analysebereich, den Sie im Basisdaten-Tabellenblatt eingetragen haben, bis zu 20 Leitfragen ausgearbeitet und jeweils in einem eigenen Tabellenblatt angelegt (Bild 2). Aufgabe der Leitfragetabellen ist es, die Stärken und Schwächen des Unternehmens zu den einzelnen Analysebereichen herauszuarbeiten. Die einzelnen Fragen müssen alle mit "Ja" oder "Nein" zu beantworten sein. Das Ergebnis einer mit

"Ja" beantworteten Frage ist als Stärke zu bewerten, "Nein" bedeutet Schwäche. Auch allgemeinere Fragen sind erlaubt und nötig, zum Beispiel über das Produktsegment, Auflistungen von Dienstleistungen oder Maßnahmen zur Schaffung von Stärken und Abschaffung von Schwächen. Diese Fragen sollten aber immer an eine auswertbare Ja/Nein-Frage gekoppelt sein.



Die Tabellenblatt-Namen der Leitfragen werden in den Basisdaten in die zweite Spalte neben die Analysebereiche geschrieben. Ein Bereichsname "Analysebereiche2" stellt sicher, dass die Liste später auswertbar ist. Für eine schnelle Tabellennavigation verlinken Sie jeden dieser Einträge mit dem jeweiligen Tabellenblatt, indem Sie einen entsprechenden Hyperlink setzen (*Einfügen / Hyperlink, Zellbezug A1, Aktuelles Dokument, Tabellenblattname*).

Um von den Leitfragentabellen schnell zurück zur Basisdatentabelle zu gelangen, gibt es auch dort entsprechende Hyperlinks, die einheitlich auf jeder Leitfragentabelle rechts oben in Spalte F angeboten werden (*Einfügen / Hyperlink, Zellbezug A1, Aktuelles Dokument, Tabelle Basisdaten*).

Auswertung der Leitfragen

Die Auswertung der Leitfragen erfolgt über Optionsfelder, die über *Entwicklertools / Steuerelemente / Einfügen Formularsteuerelemente* an die gewünschte Stelle im Tabellenblatt gezeichnet und über *Steuerelement formatieren* im

Kontextmenü mit einer Zelle verknüpft werden. Achten Sie darauf, dass je zwei Optionsfelder in eine Optionsfeldgruppe gestellt werden müssen, damit die Ausgabeverknüpfungen zeilenweise funktionieren. Kopieren Sie am besten die erste Optionsfeldgruppe, fügen Sie diese in der nächsten Zeile ein und ändern Sie die Ausgabeverknüpfung.

! Mit gedrückter *Alt*-Taste lässt sich ein Steuerelement exakt am Zellenrand positionieren.

Die Ausgabeverknüpfung eines Optionsfeldpaares steht in Spalte E (in Bild 2 ist diese ausgeblendet), eine WENN-Funktion wertet diese aus und definiert die Antwort als Stärke oder Schwäche.

`=WENN(E6=1;"Stärke";WENN(E6=2;"Schwäche";""))`

Die Zeile 50 ist in allen Leitfragentabellen einheitlich für die Berechnung reserviert, mit den Funktionen ZÄHLENWENN() und ANZAHL2() wird der prozentuale Anteil der Stärken und Schwächen im Analysebereich ermittelt.

C50: `=ZÄHLENWENN(E6:E22;1)/ANZAHL2($A:$A)`

C51: `=ZÄHLENWENN(E6:E22;2)/ANZAHL2($A:$A)`

! Wenn Sie die Zelle im Hintergrund entsprechend der Auswahl einfärben wollen, verwenden Sie die bedingte Formatierung mit Formelbedingung. Um die Zelle C6 einzufärben, wenn die Option "Ja" gewählt wurde, geben Sie die Formel `=E6=1` ein und wählen als Hintergrundfüllfarbe Grün.

Formularsteuerelemente

	A	B	C	D	E	F
6	1.	Ist bekannt, was das „Geschäft“		<input type="radio"/>	2	Schwäche
7	2.	Verfügt das Unternehmen über		<input checked="" type="radio"/>	1	Stärke
8	3.	Ist die Strategie schriftlich festgehalten?		<input type="radio"/>	2	Schwäche
9	4.	Wurde die Strategie an die Mitarbeiter des Unternehmens und ggf. an Externe kommuniziert?		<input checked="" type="radio"/>	1	Stärke

Formelzeile: `=WENN(E6=1;"Stärke";WENN(E6=2;"Schwäche";""))`

Labels im Bild:
 - WENN-Formel (weist auf die Formelzeile)
 - Ausgabeverknüpfung (weist auf die Zelle E6)
 - Optionsfeldgruppe (weist auf die Radio-Buttons in D6-D7)
 - Optionsfeld (weist auf ein einzelnes Radio-Button)

Bild 3: Zu jedem Analysebereiche gibt es ein Leitfragenformular.

Die Stärken-Schwächen-Analyse

Im Tabellenblatt "StärkenSchwächen" lassen sich im linken Bereich die einzelnen in den Basisdaten aufgeführten Analysebereiche für die Stärken-Schwäche-Analyse auswählen (Bild 4). Markieren Sie dazu die gewünschten Zellen, in denen später die Analysebereiche aufgeführt sein sollen, wählen Sie *Daten / Datenüberprüfung* und stellen Sie *Zulassen auf Liste*. Als *Quelle* für die Liste geben Sie =Analysebereiche an. Sobald ein Analysebereich ausgewählt ist, sucht Excel über eine Formel automatisch die Prozentzahlen für Stärken und Schwächen aus dem zugehörigen Leitfragen-Tabellenblatt (Bild 4).

	A	B	C	D
1		Stärken-Schwächen-Analyse		
2				
3				
4				
5		Analysebereich	Leitfragenanalyse	
6			Stärken	Schwächen
7	1	Strategie- und Planungssicht	35,3%	64,7%
8	2	Strategie- und Planungssicht		
9	3	Markt- und Kundensicht		
10	4	Beschaffungs-, Produktions- und Technologiesicht		
11	5	Finanzsicht		
12	6	Organisations- und Informationssicht		
13	7	Personal- und Führungssicht		
14	8	Unternehmenskultur		
15	9			
16	10			

Bild 4: Auswahl des Analysebereichs in der Stärken-Schwächen-Analyse und Berechnung der Prozentwerte.

C7:=WENN(B7<>"";INDIREKT(""&SVERWEIS(B7;Analysebereiche2;2;0)&"!\$C\$50");"")

D7: =WENN(B7<>"";INDIREKT(""&SVERWEIS(B7;Analysebereiche2;2;0)&"!\$C\$51");"")

Im nächsten Schritt wird das Ergebnis der Leitfragenanalyse bewertet. Hier muss eine klare Aussage zu jedem Analysebereich getroffen werden. In unserem Beispiel haben die Leitfragen im Analysebereich "Strategie- und Planungssicht" eine eindeutige Schwäche aufgezeigt. Der Grund dafür könnte eine fehlende schriftliche Fixierung der Strategien sein. Tragen Sie diese Einschätzung unter "interne Faktoren" in die Spalte E ein, gewichten Sie diese und bewerten Sie sie in der nächsten Spalte (Bild 5). Die Gewichtung stellt sicher, dass wichtige Stärken und Schwächen deutlicher hervorgehoben werden, als weniger wichtige. Die beiden Spalten für Gewichtung und Bewertung sind mit Datenüberprüfungslisten versehen, um sicherzustellen, dass nur die dafür in der Basisdatentabelle festgelegten Einträge verwendet werden können.

Eine Formel in Spalte F ermittelt als Ergebnis das Produkt aus Gewichtung und Bewertung, und mit einer SVERWEIS-Funktion in Spalte G wird dieses im Bereich Bewertungen noch einmal als Stärke oder Schwäche identifiziert.

H6: =WENN(UND(F6<>"";G6<>"");F6*G6;"")

I6: =WENN(G6<>"";SVERWEIS(G6;Bewertungen;2;0);"")

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		Stärken-Schwächen-Analyse				zurück zu den Basisdaten			
2						zur Stärken-Schwächen-Analyse			
3									
4		Eigenes Unternehmen							
		Analysebereich	Leitfragenanalyse		Stärken/Schwächen (interne Faktoren)	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis	Zuordnung
5			Stärken	Schwächen					
6	1	Strategie- und Planungssicht	35,3%	64,7%	Fehlende schriftlich fixierte Strategie	1	-2	-2	Schwäche
7	2	Markt- und Kundensicht	72,7%	27,3%	Schwaches Marketing im Südpazifik	2	-3	-6	Schwäche
8	3	Beschaffungs-, Produktions- und Technolo	58,8%	41,2%	Weltweit führend im Forschungsbereich	4	2	8	Stärke
9	4	Finanzsicht	70,0%	30,0%	Hohe Cash-Position	4	3	12	Stärke
10	5	Organisations- und Informationssicht	76,9%	23,1%	Sicherheitsmängel in der Web-Administration	3	-2	-6	Schwäche
11	6	Personal- und Führungssicht	85,7%	14,3%	Hohe Mitarbeitermotivation	3	3	9	Stärke
12	7	Unternehmenskultur	77,8%	22,2%	Gute Corporate Governance	2	2	4	Stärke
13	8								
14	9								
15	10								
16									
17		Bio Landbau AG							
18		Analysebereich			Stärken/Schwächen (interne Faktoren)	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis	Zuordnung
19	1	Strategie- und Planungssicht				1	-3	-3	Schwäche
20	2	Markt- und Kundensicht				2	-2	-4	Schwäche
21	3	Beschaffungs-, Produktions- und Technologiesicht				4	3	12	Stärke
22	4	Finanzsicht				4	-1	-4	Schwäche
23	5	Organisations- und Informationssicht				3	1	3	Stärke
24	6	Personal- und Führungssicht				3	1	3	Stärke
25	7	Unternehmenskultur				2	2	4	Stärke
26	8								

Bild 5: Datenüberprüfungen für Bewertung und Gewichtung und ein SVERWEIS für die Zuordnung.

Die Verbundzelle in Zeile 17 enthält eine Datenüberprüfung auf den Bereich *Wettbewerber*, so dass Sie dort das gewünschte Unternehmen aus der Wettbewerber-Liste auswählen können, die Sie zuvor im Blatt "Basisdaten" erstellt haben. Die Analyseliste mit den Gewichtungen und Bewertungen kopieren Sie nach unten, um die einzelnen Bereiche auch für den Mitbewerber bewerten und gewichten zu können. Falls Stärken und Schwächen des Mitbewerbers bekannt sind, tragen Sie diese ebenfalls ein, ansonsten bewerten Sie nur den jeweiligen Bereich allgemein.

Grafische Auswertung

Für die grafische Auswertung im Tabellenblatt "Stärken-Schwächen-Diagramme" kommen zwei Diagrammtypen zum Einsatz. Das Balkendiagramm präsentiert die Analysebereiche in der vertikalen Rubrikenachse, die Bewertungsergebnisse werden auf einer fixierten Skala übertragen. Gitternetze und Achsenwerte sind überflüssig, wenn die Werte als Datenbeschriftung in die Balken eingetragen werden. Das Netzdiagramm stellt die Bewertungen der einzelnen Analysebereiche auf einer Achse dar, die im Zentrum beginnt. Je weiter die Linie vom Mittelpunkt entfernt ist, desto positiver ist der Wert.

Chancen-Gefahren-Profil

Ein unverzichtbarer Teil der SWOT-Analyse ist das Chancen-Gefahren-Profil. Um dieses zu erstellen, erhalten die Basisdaten eine Liste mit Umweltanalysebereichen. Im Beispiel (Bild 6) sind das:

- Ökonomische Umwelt
- Technologische Umwelt
- Soziale Umwelt
- Demographische Umwelt
- Politische und rechtliche Umwelt

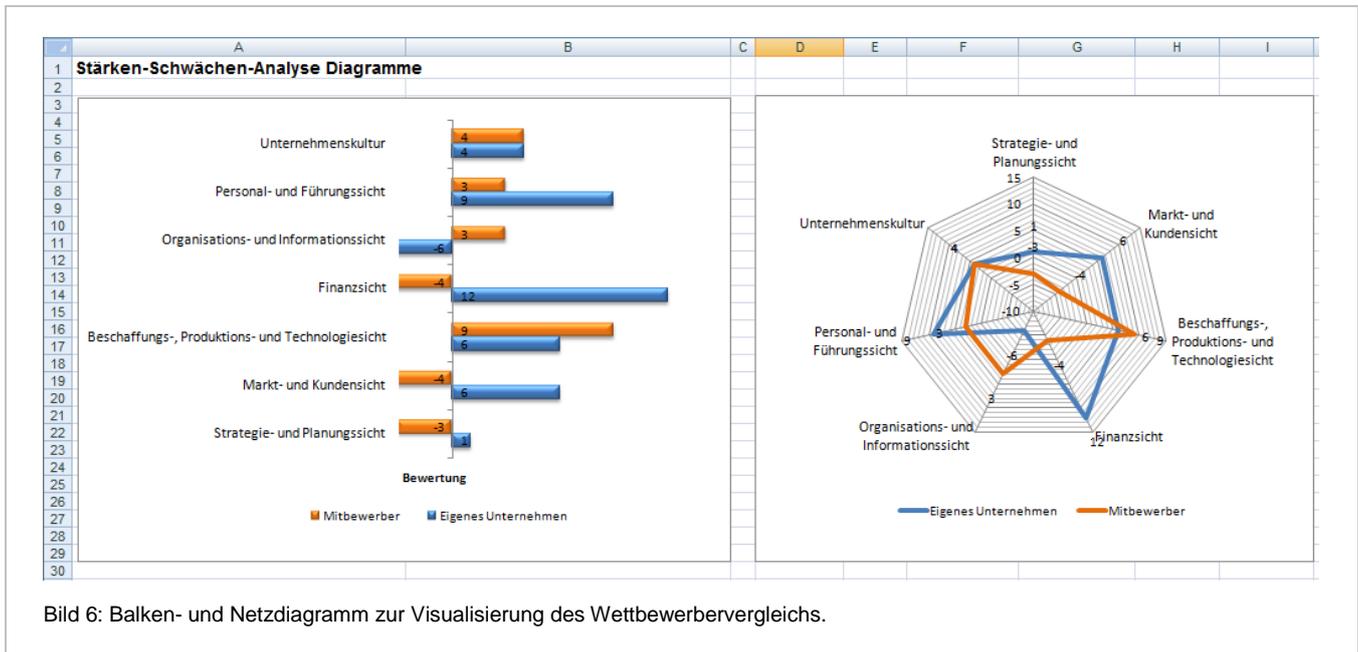


Bild 6: Balken- und Netzdiagramm zur Visualisierung des Wettbewerbersvergleichs.

Jedem dieser Bereiche wird eine Liste mit Begriffen zugeordnet. Die Begriffslisten erhalten durchnummerierte Bereichsnamen (Umwelt1 – Umwelt5), die Liste der Umweltbereiche selbst erhält den Bereichsnamen *Umweltanalysebereiche* (Bild 7).

Im Tabellenblatt "Umweltanalyse" (Bild 8) können Sie in der ersten Spalte "Bereich" den gewünschten Umweltanalysebereich auswählen. Dazu wird eine ausreichende Anzahl Zeilen mit einer Datenüberprüfungsliste auf den Bereichsnamen *Umweltbereiche* versehen (z.B. A4 bis A19).

In der Spalte "Kriterien" bietet eine weitere Datenüberprüfung die Liste der jeweils zugeordneten Bereiche an, z. B. für "Ökonomische Umwelt" den Bereich *Umwelt1*, für Soziale Umwelt den Bereich *Umwelt2* usw. Damit die zur Auswahl in der Spalte "Bereich" jeweils passende Liste erscheint, greifen Sie zum Excel-Spezialtrick der dynamischen Datenüberprüfungsliste.

Markieren Sie den Bereich B4:B19.

Wählen Sie *Daten / Datenüberprüfung, Zulassen: Liste*

Im Feld *Quelle* vergleichen Sie den Wert in Spalte A mit dem Bereichsnamen *Umweltbereiche* und verknüpfen Sie das Ergebnis (d.h. die Position, in der sich der Wert innerhalb des Bereichs *Umweltbereiche* befindet) mit dem Text "Umwelt".

`"Umwelt"&VERGLEICH(A4;Umweltanalysebereiche;0)`

Damit die Formel diesen Text als Bezug wertet, verpacken Sie ihn noch in eine `INDIREKT()`-Funktion.

Als Quelle geben Sie also an:

`=INDIREKT("Umwelt"&VERGLEICH(A4;Umweltanalysebereiche;0))`

	A	B	C	D	E
11					
12	Umweltanalysebereiche				
13	Ökonomische Umwelt				
14	Technologische Umwelt				
15	Soziale Umwelt				
16	Demographische Umwelt				
17	Politische und rechtliche Umwelt				
18					
19	Ökonomische Umwelt	Demographische Umwelt			
20	Wirtschafts- und Handelspolitik	Geburtenrate			
21	Wachstum	Lebenserwartung			
22	Zinsen	Gesundheitstrends	Umwelt4		
23	Wechselkurse				
24	Inflation				
25	Umwelt1				
26	Technologische Umwelt	Politische und rechtliche Umwelt			
27	Technologischer Wandel/neue Technologien	Regulierungen bestimmter Lebensbereiche (z.B. Umweltschutz)			
28	Substitutionsprozesse	Rechtliche Entwicklungen (z.B. Steuerrecht, Umweltrecht)			
29	Produktlebenszyklen	Politische Entwicklungen im In- und Ausland (z.B. Im-/Exportverbote)			
30	Produktionsmethoden/-verfahren	Bürgerkriege, Revolutionen	Umwelt5		
31	Zusätzliche Kosten/Kosteneinsparungen durch neue Technologien				
32	Umwelt2				
33	Soziale Umwelt				
34	Shareholder-Ansatz (Anteilseigner stehen im Vordergrund)				
35	Stakeholder-Ansatz (Einbeziehung von Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten etc.)				
36	Arbeitsmotivation				
37	Konsumentenverhalten				
38	Kulturelle Herkunft und Schichtzugehörigkeit				
39	Einstellungen zu bestimmten Themen (z.B. Gesundheit, Umweltschutz)				
40	Umwelt3				

Bild 7: Für jeden Umweltanalysebereich wird eine eigene (benannte) Liste erstellt.

	A	B	C	D	E	F	G
1	Chancen-Gefahren-Profil						
2							
3	Bereich	Kriterien	Trend/Entwicklung	Chance	Gefahr	Nr	Begründung
4	Ökonomische Umwelt	Wirtschafts- und Handelspolitik	Einkommenssteigerung 12% p.a.	☉	☉	1	Neue Märkte für Bioprodukte in Deutschland/Ost und Fernost
5	Soziale Umwelt	Konsumentenverhalten	Gesundheitsbewusstsein zunehmend	☉	☉	1	Bioprodukte sind im Trend
6	Technologische Umwelt	Produktionsmethoden/-verfahren	Handelsabkommen mit China	☉	☉	1	Pressebericht Spiegel 3/10
7	Politische und rechtliche Umwelt	Regulierungen bestimmter Lebensbereiche	Beschränkungen im EU-Raum zunehmend	☉	☉	2	neue EU-Verordnungen
8	Ökonomische Umwelt	Wirtschafts- und Handelspolitik	Neue ausländische Konkurrenz	☉	☉	2	Billigprodukte aus Fernost
9	Ökonomische Umwelt	Wachstum	Margeneinbruch im Food-Bereich	☉	☉	2	13% Rückgang bei Milch/Soja
10				☉	☉		
11				☉	☉		
12				☉	☉		

Bild 8: Das Chancen-Gefahren-Profil mit Formularelementen.

Die Spalte Trend / Entwicklung ist für die Beschreibung der Chance bzw. Gefahr reserviert. Für die Zuordnung sorgt in den Folgespalten wieder eine Formularelementgruppe pro Zeile; die Zellverknüpfung wird in die nächste Spalte eingetragen. Unter der Überschrift Begründung können Sie noch zusätzliche Informationen zu den einzelnen Punkten eingeben.

Die SWOT-Analyse

Mit den vier Basisbereichen der SWOT-Analyse (**S**trengths = Stärken, **W**eaknesses = Schwächen, **O**pportunities = Chancen, **T**hreats = Gefahren) wird ein Formular in einem weiteren Tabellenblatt aufgebaut. Durch die paarweise Kombination dieser vier Basisbereiche entsteht eine Matrix mit vier unterschiedlichen Strategiebereichen (Tabelle 1). Die Stärken und Schwächen werden dazu in der ersten Reihe aufgetragen, Chancen und Gefahren bilden die Vertikale. Damit entsteht Raum für die vier Strategiebereiche (Bild 9), in die später die noch zu erarbeitenden Strategien eingetragen werden (s.u.).

Strategiebereich	Zusammensetzung aus ...	Erklärung
SO-Strategien	Internen Stärken (S) externen Chancen (O)	Das Unternehmen versucht, seine Stärken einzusetzen, um Chancen zu nutzen
WO-Strategien	internen Schwächen (W) externen Chancen (O)	Das Unternehmen versucht, durch Aufgreifen von Chancen seine Schwächen auszugleichen
ST-Strategien	internen Stärken (S) externen Gefahren (T)	Das Unternehmen versucht, seine Stärken einzusetzen, um Gefahren abzuwehren
WT-Strategien	Internen Schwächen (W) externen Gefahren (T)	Das Unternehmen versucht, seine Schwächen abzubauen und Gefahren abzuwehren

Tabelle 1: Strategiebereiche für die SWOT-Analyse.

SWOT-Bereiche auswerten mit PivotTable-Berichten

Um die Stärken und Schwächen aus der Stärken-Schwächen-Analyse und die Chancen und Gefahren aus der Umweltanalyse in das SWOT-Formular einzutragen, erstellen Sie je einen PivotTable-Bericht für die vier Bereiche. Ausgangspunkt ist das Tabellenblatt *PivotTables*.

Einfügen / PivotTable / PivotTable

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled 'SWOT-Analyse'. The columns are labeled S (Stärken), W (Schwächen), O (Chancen - O (extern)), and T (Gefahren - T (extern)). The rows are labeled O (Chancen - O (extern)) and T (Gefahren - T (extern)). The four quadrants represent SO-Strategien, WO-Strategien, ST-Strategien, and WT-Strategien. The WO quadrant contains the text 'Unrentable Operationen in Südeuropa schließen' and 'Diversifikation im Non-Food-Bereich'.

Bild 9: SWOT-Analyse mit Strategiebereichen.

Die Pivot-Tabellen entstehen mit dem Feldnamen *Zuordnung* im Berichtsfiler (Seitenbereich) und den internen Faktoren in der Zeilenbeschriftung (Zeilenbereich).

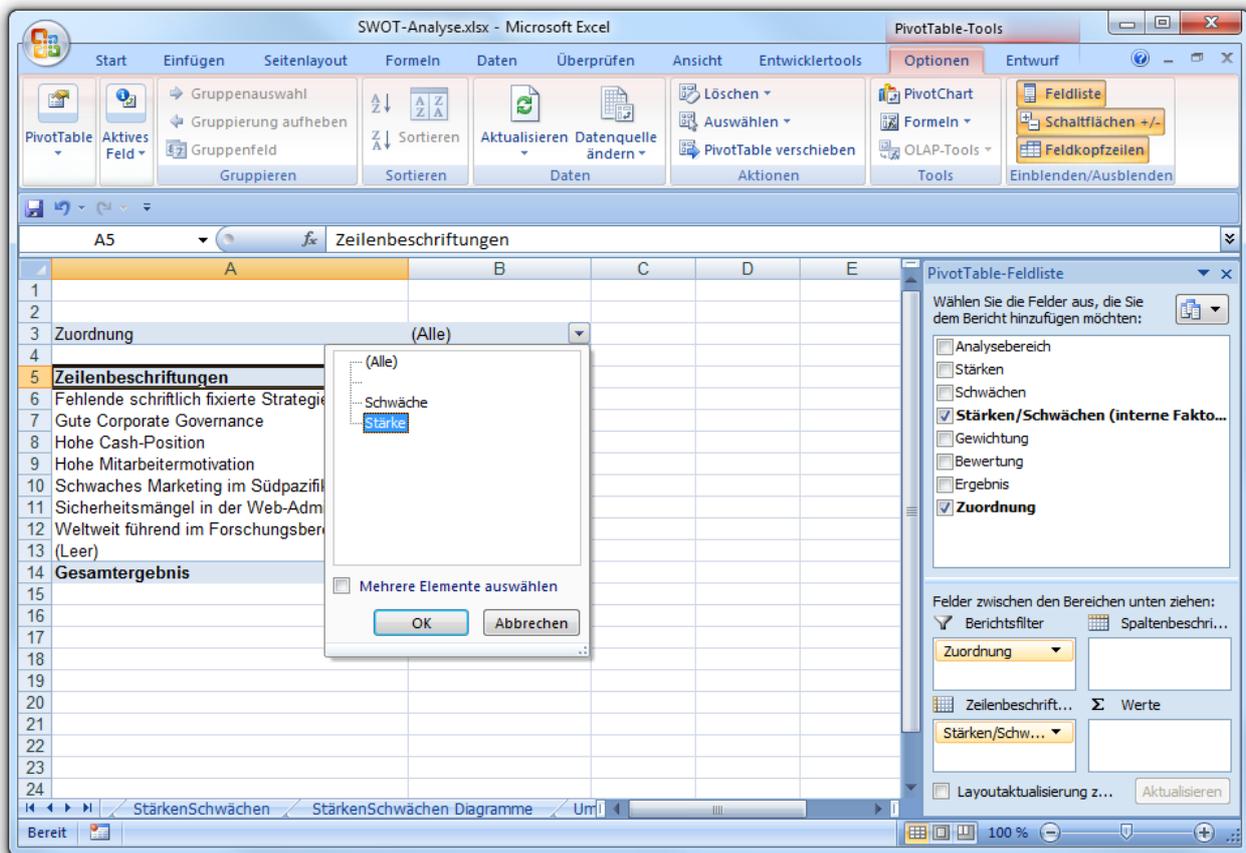


Bild 10: PivotTable-Bericht aus der Stärken-Schwächen-Analyse.

Schalten Sie im Bereichsfiler *Stärken* ein und weisen Sie den ersten fünf Zeilen des Ergebnisses den Bereichsnamen *Stärken* zu. Das Gesamtergebnis lässt sich über das Kontextmenü ausblenden, die Zeilenbeschriftungen entfernen Sie über die PivotTable-Tools (*Optionen / Feldkopfzeilen*). Die zweite Pivot-Tabelle wird identisch aufgebaut; schalten Sie den Berichtsfiler auf *Schwächen* und weisen Sie den Analysebereichen den gleichnamigen Bereichsnamen zu.

Die dritte und vierte Pivot Tabelle werden aus dem Bereich *ChancenGefahren* der Umweltanalyse gebildet, hier ist das Feld *Nr* für die Filterung nach Chancen und Gefahren zuständig (1 = Chance, 2 = Gefahr). Schalten Sie auch hier die überflüssigen Elemente aus und weisen Sie den ersten fünf Zeilen die entsprechenden Bereichsnamen zu (Bild 11).

The screenshot shows an Excel spreadsheet with four PivotTable reports arranged in a 2x2 grid. The reports are:

- Stärken** (Strengths): Located in the top-left quadrant, highlighted with a red box, and labeled 'Bereich "Stärken"'. It lists items like 'Gute Corporate Governance' and 'Hohe Cash-Position'.
- Schwächen** (Weaknesses): Located in the top-right quadrant, highlighted with a blue box, and labeled 'Bereich "Schwächen"'. It lists items like 'Fehlende schriftlich fixierte Strategie' and 'Schwachtes Marketing im Südpazifik'.
- Chancen** (Opportunities): Located in the bottom-left quadrant, highlighted with a green box, and labeled 'Bereich "Chancen"'. It lists items like 'Einkommenssteigerung 12% p.a.' and 'Gesundheitsbewusstsein zunehmend'.
- Gefahren** (Threats): Located in the bottom-right quadrant, highlighted with a yellow box, and labeled 'Bereich "Risiken"'. It lists items like 'Beschränkungen im EU-Raum zunehmend' and 'Margeneinbruch im Food-Bereich'.

 The spreadsheet also shows column headers (A-E) and row numbers (1-24). The PivotTable reports are filtered by 'Zuordnung' (Assignment) with values 'Stärke' and 'Schwäche'.

Bild 11: Vier PivotTable-Berichte mit Bereichsnamen.

SWOT-Bereiche in Strategieformular übertragen

Die Bereichsnamen der einzelnen SWOT-Bereiche können über eine einfache Matrixverknüpfung in das SWOT-Strategieformular übertragen werden. Dazu markieren Sie die fünf Zeilen des ersten Bereiches (S = Stärken) und tragen diese Formel ein:

`=Stärken`

Drücken Sie zum Abschluss Strg+Umschalt+Eingabetaste, und die Matrix wird übertragen. Holen Sie auch die drei Bereiche Schwächen, Chancen und Gefahren als Matrixverknüpfungen in die SWOT-Analyse.

The screenshot shows a 'SWOT-Analyse' matrix in an Excel spreadsheet. The matrix is structured as follows:

- Columns:** A, B, C, D, E. Column A is labeled 'SWOT-Analyse'. Column E is labeled 'Stärken'.
- Rows:** 1 to 7. Row 1 is labeled 'S' (Stärken).
- Content:** The matrix cells contain data from the 'Stärken' PivotTable report, such as 'Gute Corporate Governance', 'Hohe Cash-Position', 'Hohe Mitarbeitermotivation', and 'Weltweit führend im Forschungsbereich'.
- Formula Bar:** The formula bar shows the formula `=Stärken` for cell E3.

Bild 12: SWOT-Bereiche übertragen mit Matrixverknüpfung.

Strategien entwickeln

Wenn alle SWOT-Bereiche übertragen sind, können die Strategiebereiche ausgearbeitet werden. Jeder dieser Bereiche ist dazu mit zwei Zahlenspalten versehen. Um beispielsweise im Bereich SO-Strategien eine Strategie aus der Stärke Nr. 4 (Weltweit führend im Forschungsbereich) und der Chance Nr. 2 (Gesundheitsbewusstsein zunehmend) zu kombinieren, tragen Sie die Ziffern 4 und 2 ein und schreiben Sie die Strategie in das erste Feld.

Das Formular wird über bedingte Formatierung automatisch die beiden zum Strategiepunkt gehörenden Elemente aus den S- und O-Bereich farbig markieren. Suchen Sie die nächste Kombination aus Stärken und Schwächen, schreiben Sie die beiden Ziffern in die Zahlenspalten und tragen Sie die Bezeichnung der Strategie ein.

Die Bedingungsformatierung verwendet die Zwischenberechnungen in den Spalten L und M, hier wird zunächst die Zeilen- und Spaltennummer der aktiven Zelle ermittelt, darunter berechnen weitere Formeln die jeweiligen Zahlenzuordnungen. Unter *Start / Formatvorlagen / Bedingte Formatierung* finden Sie die Regeln, die den einzelnen SWOT-Bereichen zugeordnet sind.

Hinweis: Die Farbmarkierungen erscheinen erst nach dem Eintrag einer Strategie und nur dann, wenn eine Zahlenkombination eingetragen wird. Um zu überprüfen, welche SO-, WO-, ST- oder WT-Kombination eine bereits erfasste Strategie hat, markieren Sie den Strategieeintrag und drücken die Funktionstaste F9.

SWOT-Analyse		S	Stärken	W	Schwächen		
1		1	Gute Corporate Governance	1	Fehlende schriftlich fixierte Strategie		
2		2	Hohe Cash-Position	2	Schwaches Marketing im Südpazifik		
3		3	Hohe Mitarbeitermotivation	3	Sicherheitsmängel in der Web-Administration		
4		4	Weitweit führend im Forschungsbereich	4			
5		5		5			
8	O Chancen - O (extern)	SO-Strategien		S O	WO-Strategien		W O
9	1 Einkommenssteigerung 12% p.a.	Entwicklung neuer Gesundheitsprodukte		4 2	Joint Venture mit einem japanischen Unternehmen		2 3
10	2 Gesundheitsbewusstsein zunehmend	Kauf eines Nahrungsmittelherstellers in Hongkong mit starker Stellung in China		2 3	Produktionsverlagerung nach China		
11	3 Handelsabkommen mit China			3 3			
12	4			1 4			
13	5			3 5			
14	T Gefahren - T (extern)	ST-Strategien		S T	WT-Strategien		W T
15	1 Beschränkungen im EU-Raum zunehmend			1 5	Unrentable Operationen in Südeuropa schließen		
16	2 Margeneinbruch im Food-Bereich			2 3	Diversifikation im Non-Food-Bereich		
17	3 Neue ausländische Konkurrenz			3 2			
18	4			3 1			
19	5			3 3			

Bild 13: Das Formular kennzeichnet automatisch SWOT-Kombinationen einzelner Strategien.

Abschließend können die so erarbeiteten Strategien den Entscheidern (z.B. der Unternehmensführung) präsentiert werden. Diese wählt dann eine (oder mehrere Strategien) aus, die die aktuelle Situation am effizientesten verbessern kann und die mit den verfügbaren Mitteln zielführend umsetzbar ist.

Methode

Ideen entwickeln im Team

Mit der Fahnenbildung konstruktiver entscheiden

Wenn es gilt, gemeinsam Ideen zu entwickeln, Probleme zu lösen oder Entscheidungen vorzubereiten, führt meist kein Weg an der Methode Brainstorming vorbei. Derzeit wird jedoch – vor allem im Wissensmanagement – eine alternative Methode neu entdeckt: Bei der sogenannten "Fahnenbildung" erarbeiten Teams einvernehmliche Bedingungen für Erfolgsfaktoren. Daneben geht mit dem Prozess der Fahnenbildung ein kollektiver Wissenszuwachs einher, sowie die Entwicklung von gegenseitigem Verständnis und die Stärkung des Wir-Gefühls unter den Beteiligten.

Konsens statt Kompromiss

Bei einem Brainstorming im Rahmen einer Entscheidungsfindung oder Problemlösung etc. muss wenigstens ein Teil der Beteiligten auf einige seiner Ideen verzichten, manchmal haben sogar alle das Gefühl, ihre wichtigsten Anforderungen seien bei dem letztendlich gewählten Kompromiss unter den Tisch gefallen oder stark verwässert worden. Das liegt daran, dass die Teilnehmer Ideen und vor allem Wünsche äußern, wie etwas sein sollte und wie nicht. Die Beiträge werden zunächst unstrukturiert erhoben, dann gruppiert, diskutiert, vielleicht Maßnahmen abgeleitet. Die endgültige Entscheidung orientiert sich zwar an dem erarbeiteten Ideenpool, wird aber nicht unmittelbar daraus hergeleitet.

Der Prozess der Fahnenbildung hingegen umfasst ein Ringen um ein gemeinsames Ergebnis, in dem sich alle Beteiligten wiederfinden und in dem möglichst niemand auf wesentliche Punkte verzichten muss. Es ist ein Prozess, in dem es vor allem um drei Dinge geht: gemeinsamen Erkenntnisgewinn, wachsendes Verständnis für die Positionen der anderen und schließlich einen Konsens, in dem sich alle zu ihrer Zufriedenheit wiederfinden.

Autor



Elisabeth Wagner

IPMA Level D, Kommunikationsberaterin, Journalistin, seit 20 Jahren in der Unternehmenskommunikation tätig

Kontakt:

wagner@projektmarketing-partner.de



Kristian Lüdtkke

Ausgebild. Wissensmanager (IHK), Fachkräfteberater bei der WEP Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft, selbstst. Wissensmanager

Kontakt: kristian.luedtke@foni.net

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Schon die alten Griechen ...

Die erste Fahnenbildung wird dem griechischen Philosophen Platon zugeschrieben. Als konsensorientierte Methode zur kollektiven Entscheidungsfindung blieb sie bis ins Mittelalter populär. In den 70er und 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts war es der frühere Jesuitenpater, Philosoph und Theologe Rupert Lay, der die Fahnenbildung im Rahmen des Gesamtthemas Dialektik wieder lehrte und als erfolgreicher Top-Management-Berater in die Chefetagen der deutschen Wirtschaft und Politik brachte. Lay definierte Dialektik "als die Kunst, über gemeinsamen Erkenntnisfortschritt Konsens herzustellen oder Probleme zu lösen." In den letzten Jahren engagierten sich vor allem Anhänger von Rupert Lay für den verstärkten Einsatz der Methode.

Was ist "Fahnenbildung"?

Ziel der Fahnenbildung ist es, eine vollständige Liste der notwendigen Bedingungen zu erarbeiten, die von der gesuchten Lösung erfüllt sein müssen oder mit einem vertretbaren Aufwand erfüllt werden können, damit ein Konsens entsteht. Traditionell werden diese Bedingungen an eine linke Begrenzungslinie geschrieben. Das optische Bild (siehe Bild 1), das sich dadurch ergibt, führte zu dem Begriff "Fahne".

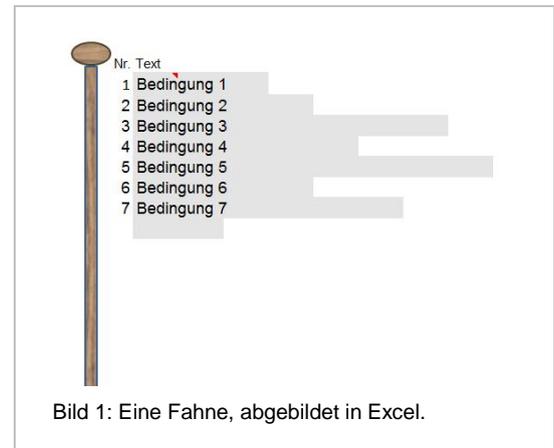


Bild 1: Eine Fahne, abgebildet in Excel.

Die Prozessschritte der Fahnenbildung

Vorbereitung

Dem Prozess der Fahnenbildung oft schon vorgelagert ist die Formulierung des Themas durch den einladenden Projektmanager, am besten mit Hilfe eines erfahrenen Moderators. Dabei geht es immer erstens um eine Wenn-dann-Aussage, die zweitens auf den Erfolg fokussiert ist, z.B.:

- Fahnenbildung lässt sich in unserer Organisation nur dann erfolgreich anwenden, wenn ...
- Unser Firmenwiki wird nur dann ein Erfolg, wenn ...
- Der Tag der Neueröffnung für unser vergrößertes Gartenbaucenter ist nur dann ein Erfolg, wenn ...

Der zweite wichtige Punkt, neben der Formulierung einer klaren Frage, ist die Zusammenstellung der Gruppe. Damit am Schluss ein umfassendes Bild auf der Fahne steht, muss das Team alle Parteien umfassen, die wichtige Aspekte einbringen können. Wie für andere teamorientierte Kreativsitzungen ist eine Größe von sechs bis zwölf Teilnehmern optimal. In der Einladung nennt der Projektleiter Thema und Ziel der Veranstaltung, aber noch nicht die ausformulierte Frage. Als zeitlicher Rahmen haben sich zwei Stunden bewährt.

Dokumentation am besten elektronisch

Die visuelle Dokumentation des Diskussionsverlaufs kann mit Hilfe von Metaplantafeln geschehen, aber der Aufwand, immer wieder eine saubere Neufassung der Ergebnisse zu erzeugen, kann erheblich sein. Als wesentlich praktischer hat sich deshalb die elektronische Dokumentation und Visualisierung erwiesen (eine einsatzbereite Excel-Tabelle hängt diesem Artikel an). Darin werden gleich zu Anfang die Namen der Teilnehmenden vermerkt.

Der Moderator des Prozesses einer Fahnenbildung sollte Moderationserfahrung mitbringen, die Methodik der Fahnenbildung gut kennen und möglichst bereits praktiziert haben. Sollte das auf den Projektleiter zutreffen, kann auch er diese Funktion übernehmen; er sollte während der Sitzung aber darauf achten, dass er immer klar kommuniziert, ob er gerade den "Moderatorenhut" aufhat oder sich als Wissensträger äußert. Als "normalem" Teilnehmer dürfte es ihm allerdings leichter fallen, sich auf die Inhalte zu konzentrieren und das Meeting zu beobachten.

Für den Ablauf der Sitzung sind die folgenden Schritte beschrieben, die Moderierende unbedingt einhalten sollten.

Schritt 1: Formulierung einer Wenn-dann-Aussage

Zu Beginn des Teammeetings stellt der Moderator die Methode und die Wenn-dann-Aussage kurz vor und bittet die Teilnehmer, ihre Bedingungen möglichst kurz und verständlich zu formulieren.

Gemeinsame Formulierung des Themas

Wenn am Anfang noch gar nicht klar ist, welche Entscheidung auf ihre Erfolgsfaktoren hin untersucht werden soll, kann die Formulierung der Wenn-dann-Aussage auch in der Gruppe passieren. Beispiel: Das Projekt ist in der Krise und das Projektteam überlegt erst mal grundsätzlich, was zu tun ist. Hat man sich auf die Maßnahme geeinigt, z.B. auf "Vergrößerung des Teams", wird gemeinsam der erste Satz formuliert, etwa: "Die Krisenbekämpfung durch eine Vergrößerung des Projektteams ist nur dann erfolgreich, wenn ...".

Schritt 2: Konstruktion der ersten Fahne

Bedingungen sammeln

Ist die Frage von allen klar verstanden, sind die Teilnehmenden gefragt, ihre Bedingungen zu äußern. Diese werden von oben nach unten in der Reihenfolge eingetragen, in welcher die Teilnehmer sie vorbringen. Die Aussagen werden zunächst nicht gruppiert, denn die Reihenfolge soll bewusst die relative Dringlichkeit veranschaulichen, welche der Urheber für die jeweilige Bedingung empfunden hat. Bedingungen sollen konkret und knapp formuliert sein (s. Bild 2).

Die Fahne in der Excel-Tabelle I

Projekttitlel	Einführung der Fahnenbildung als Kreativitätsmethode in Projekten																																								
Fahnenformulierung	Das Projekt => Einführung der Fahnenbildung als Kreativitätsmethode in Projekten <= wird nur dann ein Erfolg wenn:																																								
Beteiligte:	A. Braun, B. Dauber, C.Frisch, D Jakob, E. Meyer, F. Neumann, G. Wagner																																								
Datum:	20.11.2014																																								
	<table border="1"><thead><tr><th>Nr.</th><th>Text</th><th>Maßnahme</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>keine hohen Kosten entstehen</td><td></td></tr><tr><td>2</td><td>kein Mangel an Moderatoren besteht</td><td></td></tr><tr><td>3</td><td>die Moderatoren keine Externen sind</td><td></td></tr><tr><td>4</td><td>die Moderatoren keine Internen sind</td><td></td></tr><tr><td>5</td><td>keine unvollständigen Listen zusammengestellt werden</td><td></td></tr><tr><td>6</td><td>keine unverständlichen Bedingungen aufgenommen werden</td><td></td></tr><tr><td>7</td><td>alle Mitarbeiter eine Ausbildung erhalten</td><td></td></tr><tr><td>8</td><td>alle Projektleiter die Methode kennen</td><td></td></tr><tr><td>9</td><td>die Anwendung der Methode freiwillig ist</td><td></td></tr><tr><td>10</td><td>Pilotprojekte durchgeführt werden</td><td></td></tr><tr><td>11</td><td>wenn es an heißen Tagen kühle Getränke gibt</td><td></td></tr><tr><td>12</td><td>alle die Technik toll finden</td><td></td></tr></tbody></table>	Nr.	Text	Maßnahme	1	keine hohen Kosten entstehen		2	kein Mangel an Moderatoren besteht		3	die Moderatoren keine Externen sind		4	die Moderatoren keine Internen sind		5	keine unvollständigen Listen zusammengestellt werden		6	keine unverständlichen Bedingungen aufgenommen werden		7	alle Mitarbeiter eine Ausbildung erhalten		8	alle Projektleiter die Methode kennen		9	die Anwendung der Methode freiwillig ist		10	Pilotprojekte durchgeführt werden		11	wenn es an heißen Tagen kühle Getränke gibt		12	alle die Technik toll finden		
Nr.	Text	Maßnahme																																							
1	keine hohen Kosten entstehen																																								
2	kein Mangel an Moderatoren besteht																																								
3	die Moderatoren keine Externen sind																																								
4	die Moderatoren keine Internen sind																																								
5	keine unvollständigen Listen zusammengestellt werden																																								
6	keine unverständlichen Bedingungen aufgenommen werden																																								
7	alle Mitarbeiter eine Ausbildung erhalten																																								
8	alle Projektleiter die Methode kennen																																								
9	die Anwendung der Methode freiwillig ist																																								
10	Pilotprojekte durchgeführt werden																																								
11	wenn es an heißen Tagen kühle Getränke gibt																																								
12	alle die Technik toll finden																																								

Bild 2: Vom Team gesammelte Bedingungen.

Formulierungen optimieren

Nachdem der Strom der Ideen versiegt ist, wird für spätere Rückblicke der Originalzustand der Fahne abgespeichert und die Gruppe widmet sich den Formulierungen. Der Moderator sorgt nun dafür, dass aus spontan geäußerten Ideen saubere Wenn-dann-Bedingungen formuliert werden, also z.B. die Idee "wenn es sich ausreichend herumspricht" umformuliert wird zu "wenn alle Projektleiter die Methode kennen". Zudem achtet der Moderator auf Präzision und Verständlichkeit: Verstehen alle, was der Autor gemeint hat bzw. haben alle das gleiche Verständnis? Lässt sich die Erfüllung der Bedingung messen?

Dabei sind Änderungen im Sinne der Konsensfindung ausdrücklich erwünscht. Zulässig sind Präzisierungen sowohl in Form von Verschärfungen ("... für die Einführung nicht mehr als 5.000 Euro Kosten entstehen" anstelle von "keine hohen Kosten") als auch in Form von Aufweichungen ("die Durchschnittsnote aller Beteiligten der Pilotprojekte für die Methode nicht schlechter als 2.0 ist" anstelle von "alle Beteiligten die Technik toll finden"). Jegliche abwertenden Kommentierungen der Äußerungen anderer Teilnehmer sind, wie bei anderen Kreativitätstechniken auch, selbstverständlich fehl am Platz.

Die Fahne in der Excel-Tabelle II

In der Excel-Tabelle werden jetzt die Veränderungen mitdokumentiert: Dazu notiert der Moderator die Ergänzungen hinter den Bedingungen z.B. in Klammern; überholte Formulierungen streicht er durch und schreibt die neuen Formulierungen darunter. Bedingungen, die ein Ideengeber im Laufe der Diskussion zurückziehen möchte, streicht der Moderator ebenfalls durch. Interessante Gedankengänge, die zu einer Umformulierung geführt haben, hält er mit Hilfe der Excel eigenen Kommentarfunktion für spätere Rückblicke fest. Zudem kann die Gruppe Veränderungen in der Reihenfolge vornehmen, um z.B. inhaltlich verwandte Aussagen untereinander zu stellen. (Die beigefügte Excel-Tabelle enthält eine praktische Sortierfunktion über die Nummernspalte. Nähere Informationen finden Sie dort unter Hilfe, Punkt 7.) Erste Gedanken zu Maßnahmen und/oder Verantwortlichen werden stichpunktartig unter "Maßnahme" festgehalten (s. Bild 3).

The screenshot shows a table with the following structure:

Projekttitle	
Fahnenformulierung	Einführung der Fahnenbildung als Kreativitätsmethode in Projekten
Beteiligte:	A. Braun, B. Dauber, C. Frisch, D. Jakob, E. Meyer, F. Neumann, G. Wagner
Datum:	20.11.2014

Nr.	Text	Maßnahme
1	keine hohen Kosten entstehen (max. 5000 Euro für die Einführung)	
2	kein Mangel an Moderatoren besteht	
3	die Moderatoren keine Externen sind	
4	die Moderatoren keine Internen sind	
5	keine unvollständigen Listen zusammengestellt werden	
6	keine unverständlichen Bedingungen aufgenommen werden	
7	alle Mitarbeiter eine Ausbildung erhalten	
8	alle Projektleiter die Methode kennen	
9	die Anwendung der Methode freiwillig ist	
10	zwei Pilotprojekte durchgeführt werden	
11	wenn es an heißen Tagen kühle Getränke gibt	
12	alle die Technik toll finden	
13	die Durchschnittsnote bei der Evaluierung nicht schlechter als 2 ist.	

Additional elements in the screenshot include buttons for 'Hilfe', 'Beispiel', and 'Autor' on the right, and a 'Qualifizierung' section with the name 'Jakob' on the right side of the table.

Bild 3: Vom Team überarbeitete Bedingungen.

Umgang mit dogmatischen Positionen

Natürlich kann es passieren, dass Menschen eine Lösung und auch das kollektive Nachdenken darüber generell ablehnen. In unserem Beispiel könnte das die Ansicht sein, diese Diskussion um neue Methoden sei sowieso nur eine billige Masche, um sich zu profilieren. In diesem Fall sollte man versuchen herauszufinden, ob es sich um Vorurteile handelt, die sich gegebenenfalls ausräumen lassen, oder um eine dogmatische Position etwa aus ethischen Gründen, die es zu respektieren gilt.

Ein Beispiel für Letzteres wäre, wenn Menschen Tierversuche generell ablehnen und sich damit auch jeglicher Konsensbildung verweigern, unter welchen Bedingungen solche Forschungen vertretbar bzw. geboten wären. Obwohl mit ihnen also kein Konsens möglich ist, kann der Moderator sie gegebenenfalls als Ideengeber einbeziehen. In unserem Beispiel könnte er sie z.B. bitten, als eigenes Team ihre wesentlichen Argumente gegen Tierversuche zu sammeln und diese der "Wenn-dann-Gruppe" für ihre Diskussion zur Verfügung zu stellen.

Schritt 3: Klassifizierung der Bedingungen und Konsensfindung

Im nächsten Schritt geht es darum, die Bedingungen herauszufinden und optisch hervorzuheben, z.B. die fett zu markieren, die **unbedingt notwendig** sind. Auch das geschieht gemeinsam im Rahmen der Gruppendiskussion. Notwendig heißt: Diese Bedingung muss unbedingt erfüllt sein, damit das Ergebnis entsteht (z.B. "Die Einführung von Fahnenbildung wird nur dann ein Erfolg, wenn keine unverständlichen Bedingungen aufgenommen werden.").

Diejenigen Bedingungen, die als lediglich **nützlich** klassifiziert werden, bleiben in der Liste erhalten, damit sichtbar bleibt, dass sie bekannt sind und im weiteren Verlauf möglichst berücksichtigt werden.

Sind die Teilnehmer über den Typ einer Bedingung unterschiedlicher Meinung, wird die härtere angenommen. D.h., wenn ein Teilnehmer meint, die Bedingung "die Anwendung der Methode freiwillig ist" müsse erfüllt werden, so wird diese zunächst als notwendig klassifiziert. Bei Widerspruch wird diese Einstufung aber weiter diskutiert.

Widersprüche auflösen

Was, wenn zwei genannte Bedingungen sich widersprechen? In unserem Beispiel nennt der eine die Bedingung "wenn die Moderatoren keine Internen sind" und der andere "wenn die Moderatoren keine Externen sind". Was nun?

Die Philosophie bzw. das Wissensmanagement kennen verschiedene Vorgehensweisen um Widersprüche aufzulösen; für unseren Zweck sei eine der einfacheren genannt: Die Teilnehmer tauschen sich aus, welche Überlegungen hinter jeder der sich widersprechenden Bedingungen stecken, und formulieren sie entsprechend um. D.h. soweit möglich, werden neben jede Bedingung Alternativen geschrieben, die den Teilnehmern konsensfähig erscheinen und anschließend wird eine Kombination von jeweils einer Bedingung aus jeder Reihe gesucht, die sich nicht widersprechen.

Dafür sollte der Moderator in der Excel-Tabelle ein neues Blatt öffnen, in dem er oder sie die widersprüchlichen Formulierungen nebeneinander und die Alternativformulierungen untereinander schreiben. Natürlich sind auch die Verwendung eines anderen Programms wie Word oder eine Pin-Wand denkbar. Für die Dokumentation und

Nachvollziehbarkeit der Entwicklung ist es jedoch hilfreich, eine einheitliche Form beizubehalten. Das Endergebnis wird später wieder in die Fahne integriert.

In unserem Beispiel werden nach einiger Diskussion über die Überlegungen, die zu den dokumentierten Forderungen führten, folgende alternative Formulierungen gefunden:

Das Projekt "Einführung der Fahnenbildung als Kreativitätsmethode in Projekten" wird dann ein Erfolg, wenn:	
Bedingung A: Die Moderatoren keine Externen sind.	Bedingung B: Die Moderatoren keine Internen sind
Die Moderatoren unsere Fachsprache verstehen.	Zumindest der Moderator den Prozess bereits kennt.
Wir nicht vor jeder Anwendung der Methode Gelder beantragen müssen.	Wenn der Moderator nicht inhaltlich in das Thema involviert ist.
Gewährleistet ist, dass die Fahnen im weiteren Verlauf tatsächlich berücksichtigt werden.	Bei emotionalen Themen jemand auf Sachlichkeit der Diskussion achtet.
Die Vertraulichkeit nicht verletzt wird.	Ein Moderator mit Erfahrung methodisch bei der Auflösung von Widersprüchen hilft.

Tabelle 1: Beispiel für das Auflösen sich widersprechender Bedingungen.

Im Rahmen dieser Diskussion stellt sich heraus, dass die Verfechter nur externer Moderatoren vor allem mangelnde Professionalität bei der Umsetzung des Verfahrens "Fahnenbildung" befürchten, während die Partei "nur interne Moderatoren" vor allem vor den Formalitäten einer externen Beauftragung zurückschreckt. Die Konsensbedingung könnte also lauten:

... wenn professionelle Moderatoren für dieses Thema schnell und unbürokratisch zur Verfügung stehen.

Mit dieser Lösung bliebe offen, ob interne oder externe Moderatoren gewählt werden, Hauptsache

1. sie kennen sich in der Methodik aus und
2. können zweitens schnell engagiert werden.

Vielleicht bleibt aber auch Kenntnis der Fachsprache, die Wahrung der Vertraulichkeit oder die Weigerung, finanzielle Mittel für Externe ausgeben zu müssen, als notwendige Bedingung erhalten. Dann könnte die Konsensformulierung lauten:

... wenn mindestens fünf interne Mitarbeiter in der Methodik geschult werden.

In vergleichbaren Diskussionen lassen sich Widersprüche in der Einstufung von Bedingungen ausräumen. Am Ende des Prozesses sollen jene Bedingungen identifiziert sein, die sich widerspruchlos mit "und" verbinden lassen. Die nun vorliegende Liste stellt den Basiskonsens aller Beteiligten dar, sie enthält den "größten gemeinsamen Nenner": Wenn diese Bedingungen erfüllt sind, dann wird das Vorhaben nach dem Abschluss als erfolgreich wahrgenommen.

Die als nicht notwendig erachteten Bedingungen werden als Anregungen betrachtet, um die Akzeptanz für das Ergebnis weiter zu fördern oder als Hinweise für die Projektdurchführung. So sollten z.B. die Hinweise, dass die Listen vollständig und die Bedingungen verständlich sein müssen, sich in den Schulungsunterlagen niederschlagen.

Die Fahne in der Excel-Tabelle III

Nr.	Text	Maßnahme
1	keine hohen Kosten entstehen (max. 5000 Euro für die Einführung)	
2	wenn professionelle Moderatoren schnell und unbürokratisch zur Verfügung stehen	
5	keine unvollständigen Listen zusammengestellt werden	
6	keine unverständlichen Bedingungen aufgenommen werden	
7	alle Mitarbeiter eine Ausbildung erhalten	
8	alle Projektleiter die Methode kennen	
9	die Anwendung der Methode freiwillig ist	
10	zwei Pilotprojekte durchgeführt werden	
11	wenn es an heißen Tagen kühle Getränke gibt	
12	alle die Technik toll finden	
13	die Durchschnittsnote bei der Evaluierung nicht schlechter als 2 ist.	

Bild 4: Fahne mit aufgelöstem Widerspruch hinsichtlich Moderatorenbedingung und Kennzeichnung der notwendigen Bedingungen.

Damit der Prozess nachvollziehbar bleibt, speichert der Moderator den aktuell erarbeiteten Stand der Liste noch einmal ab. Danach ersetzt er in der Excel-Tabelle die widersprüchlichen Bedingungen durch den gefundenen Konsens. Die vom Team als notwendig erachteten Bedingungen fettet er (s. Bild 4).

Grenzen der Fahnenbildung

Experten empfehlen, dass die erste noch unbearbeitete Fahne nicht mehr als 20 Bedingungen enthalten soll. Daraus ergibt sich eine Beschränkung auf konkrete Themenstellungen bzw. die Empfehlung, größere Fragestellungen zu zerlegen. Wenn es z.B. um die Erfolgsfaktoren für ein neues Projekt geht, können verschiedene Fahnen zu Aspekten wie Technik, Akzeptanz und Wirtschaftlichkeit erarbeitet werden.

Bei konkreten Fragestellungen insbesondere zur Entscheidungsfindung und Problemlösung wird die Fahnenbildung heute wieder erfolgreich eingesetzt. Mit welchen Wirkungen und erwünschten Nebenwirkungen zeigen die beiden folgenden (zwecks Anonymisierung leicht modifizierten) Beispiele.

Anwendungsbeispiele

Beispiel 1: Die Eröffnung eines auf die dreifache Fläche vergrößerten Gartencenters

Aufgabenstellung: Das Center wurde von 1.000 auf 3.000 Quadratmeter vergrößert, das Sortiment deutlich erweitert, einige Mitarbeiter neu eingestellt. Ziel der Fahnenbildung war die erfolgreiche Planung des Eröffnungstages.

Vorgehen: Der Chef involvierte das gesamte Team in die Diskussion. Innerhalb von zwei Stunden wurden insgesamt 14 Bedingungen gesammelt, präzisiert und kategorisiert. Um die Umsetzung – auch der nicht unbedingt notwendigen Dinge – kümmerte sich der Chef im Nachhinein.

Ergebnisse: Zwölf der 14 Bedingungen waren am Eröffnungstag erfüllt, die übrigen zwei annähernd. Unter den erfüllten war die auf den ersten Blick weniger relevant wirkende Bedingung, dass an den Kassen ausreichend Getränke zur Verfügung standen – bei Hitze und den langen Schlangen am Eröffnungstag ein dann doch recht wichtiges Detail, das ohne die Einbeziehung der Kassiererinnen wahrscheinlich übersehen worden wäre.

In Bezug auf Kundenbeschwerden hatte man sich das Erfolgskriterium "maximal fünf" geeinigt, sodass die einzige Beschwerde des Tages keinen Stress verursachte. Die als nicht notwendig definierte Bedingung einer Mitarbeiterin, nur in ihrem angestammten Gebiet eingesetzt zu werden, wurde aus praktischen Gründen zwar nicht eingehalten, aber sie hatte gemerkt, dass ihr Wunsch beim Chef angekommen war und dieser sich offensichtlich bemüht hatte, ihr entgegenzukommen.

In der Nachbesprechung bewerteten es die Teammitglieder ausdrücklich als positiv, dass ihre Expertise gefragt war und ihre Ideen ernst genommen wurden. Zudem habe sich das Verständnis für die Perspektiven der Anderen weiterentwickelt.

Beispiel 2: Kundenwünsche noch besser erfassen

Ein Unternehmen der Werkzeugindustrie eruierte in Fahnenbildungs-Workshops zum Thema "Wann ist die Maschine für Sie ein Erfolg?" die Kundenwünsche jenseits der vorliegenden Spezifizierung. Dabei manifestierte sich der Eindruck, dass auf Seite der Kunden je nach Ansprechpartner ganz unterschiedliche Dinge wichtig sind: Das Management will keine unerwarteten Kosten, die Arbeiter an der Maschine legen Wert auf Schalldämmung, der Hallenmeister will nach der Montage einen sauberen Arbeitsplatz etc. Langfristige Erfahrung: Im Zuge solcher Fahnenbildungen vertieft sich das Verständnis für die Kunden und wirkt sich positiv auf die Kontaktpflege aus.

Literatur

- Lay, Rupert: Kommunikation für Manager, Econ Taschenbuch Verlag, Düsseldorf 1991 (www.rupert-lay.de)

Quellen und Informationen

- Dr. Irene Teich, OntoComputing, Dozentin für Wissensmanagement an der Fernschule Darmstadt.
Irene.Teich@ontoco.de (Beratung und Seminare zur Fahnenbildung)
- Dr. Peter Schnupp, OntoComputing, Softwareentwicklung und Autor für das Thema Fahnenbildung.
hps@ontoco.de

Methode

Mikropolitik in Projekten

Entscheidungen beeinflussen mit der Taktikmatrix

Während in der Linie die Kompetenz- und Einflussbereiche meist klar abgegrenzt sind, verlaufen Projekte oft quer über Abteilungsgrenzen hinweg. Projektentscheidungen werden im Zusammenspiel verschiedener Führungskräfte getroffen, die oft unterschiedlichen Unternehmensbereichen angehören und eigene Interessen verfolgen. In einem solchen Umfeld spielt Mikropolitik eine wichtige Rolle. Mikropolitik bedeutet hier, dass der Projektleiter in Zwei- bis Sechs-Augen-Beziehungen handelt, also im Unterschied z.B. zu einer Betriebsversammlung auf der Makro-Ebene direkt die Individuen anspricht.

Viele Projektleiter, gerade wenn sie aus einem technischen Umfeld kommen, stellt die Mikropolitik vor neue Anforderungen. Eine gute Hilfe, Mikropolitik anzugehen, ist die hier vorgestellte Taktikmatrix. Mit ihrer Hilfe kann ein Projektleiter systematisch ermitteln, wie er wen was fragen will, d.h. welche Argumente er wann an wen heranträgt, um eine anstehende Entscheidungsfindung in seinem Sinne zu lenken.

Sowohl in der Phase der Auftragsklärung – z.B. beim Gespräch mit dem Auftraggeber-Gremium – als auch während der Projektdurchführung – z.B. bei Change-Requests durch den Projektleiter – ist die Taktikmatrix besonders hilfreich.

Inhalt der Taktikmatrix

Um eine Taktikmatrix zu erstellen, listet der Projektleiter in den Spalten einer Tabelle zunächst alle Personen auf, die für eine bestimmte Entscheidung wichtig sind – die Entscheider. Als nächstes vermerkt er in den Zeilen, nach welchen Kriterien die Entscheider ihre Entscheidungen fällen und welche Personen oder Umstände ihre Meinung beeinflussen können. Konkret sollte er für jeden Entscheider folgende Fragen beantworten:

- Worauf kommt es dem Entscheider bei der Entscheidung vor allem an (Fokus)?
- Mit wem berät sich der Entscheider?
- Wie priorisiert der Entscheider?
- Unter welchen Bedingungen stehen die Chancen gut, die Zustimmung des Entscheiders zu erhalten?
- Was mag der Entscheider nicht? (Verschlechterung der Chancen einer Zustimmung)

Die Taktikmatrix zwingt den Projektleiter, sich ernsthaft Gedanken über seine mikropolitische Strategie zu machen: Nach welchen Kriterien entscheidet der Auftraggeber? Wie sollte man vorgehen? Wie sollte die Vorlage verfasst sein, damit die Entscheider das Thema so präsentiert bekommen, dass es ihnen gefällt? Projektleiter

Autor



Olaf Hinz

selbständiger Berater und
Coach für Projektleiter und
Führungskräfte; Beratung

bei der Gestaltung von Veränderungs-
prozessen

Kontakt: hinz@bg-hh.de

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](https://www.projektmagazin.de/autoren)

lieben ihr Projekt und laufen deshalb oft Gefahr, den Vorschlag so zu präsentieren, wie er ihnen selbst gefällt. Vor dieser Falle kann die Taktikmatrix wirksam schützen.

Worauf kommt es dem Entscheider bei der Entscheidung vor allem an (Fokus)?

In der Regel legt jeder Mensch bei der Entscheidungsfindung auf bestimmte Aspekte besonderes Gewicht. Manche Personen stimmen einem Vorschlag nur zu, wenn er durch Daten und Fakten unterstützt wird. Andere stimmen immer mit der Mehrheit, wieder andere stimmen nur zu, wenn sie den Vorschlag "mitgestalten" konnten oder wenn er ihren persönlichen Zielen nicht in die Quere kommt. Diese Ziele können sein: Erhalt oder Zugewinn von Macht, Erhalt oder Aufbau eines bestimmten Images, Budgetsteuerung, die Durchführung eines "eigenen" Projekts oder die Einhaltung von Zusagen (gegenüber Mitarbeitern der eigenen Abteilung, Kunden, Vorgesetzten oder anderen Personen), usw.

Wenn der Projektleiter den Entscheidungsfokus der einzelnen Entscheider kennt, kann er diesen bei der Erarbeitung und Präsentation seines Vorschlags oder seines Antrags berücksichtigen. Es geht also darum, es dem Entscheider "leicht" zu machen, sich dem Inhalt der Entscheidung zu nähern, indem der Entscheidungsprozess so gestaltet wird, dass er den jeweiligen Fokus unterstützt.

Mit wem berät sich der Entscheider?

Fast jeder Entscheider hat eine Vertrauensperson, mit der er sich berät und deren Einschätzung seine eigene Entscheidung beeinflussen kann. Dies gilt umso mehr, je höher ein Entscheider in der Hierarchie steht. Hier sind persönliche Referenten, Büroleiter oder ganze Vorstandsstäbe am Werk.

Für den Projektleiter ist es hilfreich, diese Vertrauensperson zu kennen. Oft ist es sinnvoll, wenn er die Vertrauensperson vor der Besprechung kontaktiert, ihr Informationen zukommen lässt und versucht, sie für seine Lösung zu gewinnen. Auf diese Weise kann er darauf hinwirken, dass die Vertrauensperson den Entscheider entsprechend berät, d.h. die Argumente, die ein Projektleiter gern in die Diskussion einführen möchte, von der Person vorgetragen werden, die auch das notwendige Vertrauen des Entscheiders besitzt. Es geht also darum, "den Ball über die Bande zu spielen", wenn der direkte Weg versperrt ist.

Wie priorisiert der Entscheider?

Auftraggeber sind in der Regel nicht nur für eines, sondern für mehrere Projekte gleichzeitig verantwortlich. Sie sind daher mit einer Vielzahl von Vorschlägen konfrontiert, über die entschieden werden muss. Es ist daher nur logisch anzunehmen, dass ihr Handeln von Prioritäten bestimmt wird. Ein Projektleiter, der an einer raschen Entscheidung interessiert ist, sollte deshalb die Hintergründe der Prioritätensetzung kennenlernen. Hat der Entscheider einen klaren Beitrag zur Gewinn- und Verlustrechnung im Blick? Oder ist es ihm wichtig, dass es keine Konflikte gibt? Betrachtet er zunächst eher Projekte, die kurz vor dem geplanten Endtermin sind, oder solche, die "noch Puffer" haben? Wenn ein Projektleiter sich hier auskennt und dies in seine Kommunikation zum Auftraggeber/Entscheider bewusst einbeziehen kann, ist er im Vorteil.

Unter welchen Bedingungen stehen die Chancen gut, die Zustimmung des Entscheiders zu erhalten?

Selbst wenn ein Projektleiter die bisherigen Punkte gut abgearbeitet hat, kann er nicht sicher sein, dass damit die Chancen auf Zustimmung gut stehen. Denn bei jeder Entscheidung spielen auch die klassischen externen Faktoren eine Rolle: Inwiefern nutzt die Entscheidung der Fachabteilung, die der Entscheider vertritt? Wie liegen die – aus der Stakeholderanalyse bekannten – Budgetinteressen des Entscheiders? Falls es dem Projektleiter gelingt, dafür zu sorgen, dass ein ohnehin geplantes Vorgehen des Entscheiders Rückenwind erhält, ist die Wahrscheinlichkeit der Unterstützung groß. Gut, wenn der Projektleiter hier bewusst nach der Devise "eine Hand wäscht die andere" handelt.

Was mag der Entscheider nicht? (Verschlechterung der Chancen einer Zustimmung)

Selbstverständlich gilt es, in der Vorbereitung einer wichtigen Entscheidung, "nicht in Fettnäpfchen zu tapen". Welche Situationen sind dem Entscheider unangenehm? Wo wird er sich eher zurückhaltend oder gar blockierend verhalten? Hier lohnt es sich, noch einmal den Fokus und die oben genannten Bedingungen für gute Chancen anzusehen – und in der Folge lieber nicht für das Gegenteil zu argumentieren.

Häufig vernachlässigen Projektleiter die Reihenfolge, in der die einzelnen Entscheider eingebunden werden. Wer bekommt eine Information als erstes? Mit wem wird vor wem gesprochen? Erfahrene Projektleiter achten darauf, welche informellen Regeln für eine erfolgreiche Entscheidung in der Organisation gelten.

Beispiel

Ein Beispiel, wie eine solche Taktikmatrix aussehen kann, zeigt Tabelle 1. Dargestellt ist darin folgende Situation: Der Projektleiter eines Entwicklungsprojekts in einem Maschinenbauunternehmen möchte für den in Kürze anstehenden Bau eines Prototypen zusätzliche Ressourcen beantragen. Etwa vierzehn Tage vor der entscheidenden Projektsteuerungssitzung entwirft er eine Taktikmatrix, um die Sitzung vorzubereiten. Damit er die Entscheider mit seinem Antrag nicht unvorbereitet trifft, bestimmt er im Vorfeld der Projektsteuerungssitzung sein Vorgehen mit Hilfe der Matrix.

	Herr Arler Werkleiter	Frau Boch HR- Manager	Herr Cultus Leiter Produktbereich	Herr Dübner Ass. v. Hr. Arler	...
Worauf kommt es ihm / ihr bei seiner/ ihrer Entscheidung in erster Linie an?	Zahlen / Fakten / Daten, d.h. eine genaue und "schlüssige" Auflistung der aktuellen Situation, welche Alternativen es nun gibt und welche im Vorfeld geprüft würden. Dabei ist der "Auslastungsgrad" des Werks die zentrale Kennzahl für Herrn Arler.	Will die erste sein, die eingeweiht wird und dies mit dem headquarter abstimmen kann. So kann sie ihre Funktion im lokalen Managementteam als "Local Board Representative" wahrnehmen und steuernd eingreifen.	Will, dass seine Macht, nämlich der Entwicklung vorzugeben, was getan wird, gestützt wird. Er handelt absicherungsorientiert, d.h. will immer dafür gesorgt wissen, dass "seine Projekte laufen" und dem Produktbereich keine Fehleinschätzung des Marktes unterliefe...	Da er als "oberster Planer und Terminwächter" im Werk fungiert, ist vor allem eines wichtig: Der Terminplan des Projekts muss eingehalten werden (keine Verzögerungen).	...
Berät sich mit ... / Hört auf die Empfehlung von ...	Herrn Dübner, sein persönlicher Assistent.	"Ihrem" Personaldirektor, mit dem sie vor jeder Projektsteuerungssitzung redet.	Seiner Mentorin Frau R. aus der Konzernzentrale und seinen Key Accountern für Nordamerika und Middle Asia.	<i>Unbekannt</i>	...

Wie priorisiert er / sie?	Projekterfolg ist sehr wichtig, weil der Vorstand in dem Projektgegenstand einen Marktauftritt in der Zukunftstechnologie erwartet.	Projekterfolg ist egal / neutral solange das Personalkostenbudget nicht steigt.	Projekterfolg ist wichtig, wenn A damit gut bei den Eigentümern dasteht und das Werk, in dem er mit seinem Produktbereich die meisten Fertigungsaufträge hat "Pluspunkte sammelt". So erhofft er sich in diesem Werk mehr Investitionen des Konzerns, die seinen Produktbereich konkurrenzfähiger machen.	Projekterfolg ist wichtig, weil das sehr wichtig für Herrn Arler ist.	...
Seine / Ihre Zustimmung erhält man am wahrscheinlichsten, wenn ...	<ul style="list-style-type: none"> - die Vorteile in Stichworten und Zahlen auf einer Seite zusammengefasst sind. - wenn das Werk als technologischer Vorreiter im Konzern platziert wird. - die Argumente von Frau B schon behandelt sind, d.h. er sichergehen kann, dass er die Argumente von Frau B kennt und ggf. entkräften kann. 	<ul style="list-style-type: none"> - nachgewiesen wird, dass US-amerik. Unternehmen auch so verfahren. - der Faktor "Personal" positiv und als produktiv für die Implementierung dieser Zukunftstechnologie herausgestellt wird. 	<ul style="list-style-type: none"> - er sicher ist, dass der Vorschlag angenommen wird und er so "bei der Mehrheit ist". - der Produktbereich als "hilfreich", "unterstützend" etc. gewürdigt wird. 	... er eine schriftliche Info bekommt, die er kürzen und dann als seine verkaufen kann.	...
Er / Sie mag es nicht, wenn ...	Nur qualitativ argumentiert wird und aus seiner Sicht "unsachliche Gründe" angeführt werden. Dazu gehörten z.B. die Themen "Image als Arbeitgeber", "CSR" oder auch "aus Gründen der Unternehmenskommunikation".	Es "die Technik so fordert" und daraus eine Zwangsläufigkeit ("Anders geht es nicht") abgeleitet wird. Auch bei Produktionsprozessen muss es für sie immer mehrere entscheidbare Alternativen geben, die auch Argumente wie "Stimmung in der Belegschaft", "attraktiver Arbeitgeber" und "Work-Life-Balance" berücksichtigen.	In der Diskussion Punkte genannt werden, auf die er sich nicht vorbereitet hat. Er erwartet daher ein ausführliches Briefing vor jeder Sitzung in der alle Eventualitäten besprochen werden.	<ul style="list-style-type: none"> - seine Arbeit – dazu noch im Beisein von Herrn Arler und Frau Boch – als "Terminpläne malen" oder "Projektbüro" herabgewürdigt wird. - Wenn Frau Boch ihn kritisiert. 	...

Tabelle 1: Beispiel für eine Taktikmatrix.

Aus der Matrix kann der Projektleiter z.B. folgende Strategie ableiten:

- Zunächst trifft er Frau Boch und Herrn Cultus, um nach deren Meinungen und Interessen zu forschen. Er muss diese beiden Entscheider auch deshalb frühzeitig einbeziehen, weil sie Zeit benötigen, sich mit ihren Beratern zu besprechen – Frau Boch mit dem Bereichsleiter Personal, Herr Cultus mit seiner Mentorin. Hierzu lässt der Projektleiter ihnen etwa eine Woche Zeit.
- Gleich nach den Gesprächen vereinbart der Projektleiter Termine mit Herrn Arler sowie mit dessen Assistenten Herrn Dübner – und zwar so, dass der Termin mit Herrn Arler mindestens drei Tage nach dem Treffen mit dem Assistenten stattfindet. So ist der Assistent vorbereitet, wenn sein Chef sich meldet, um seine Meinung zu hören.
- Eine Woche nach den Erstgesprächen mit Frau Boch und Herrn Cultus telefoniert der Projektleiter erneut mit diesen beiden, um deren aktuelle Position abzufragen. Auf dieser Grundlage skizziert er den Entscheidungsvorschlag für die Sitzung.

- Dieses Papier leitet er an den Assistenten mit dem Vermerk "Entwurf" so weiter, dass dieser es ohne Probleme redigieren kann – denn er weiß: Die Befürwortung des Assistenten erhält er am ehesten, wenn dieser eine schriftliche Information bekommt, die er kürzen und dann als seine verkaufen kann.
- Nach den abschließenden Gesprächen mit Herrn Arler und seinem Assistenten schreibt der Projektleiter dann seine Entscheidungsvorlage für das Steuerungsgremium und sendet diese mindestens zwei Tage vor der Projektbesprechung per Mail an Herrn Arler, Frau Boch und Herrn Cultus.

Mögliche Aspekte der Taktikmatrix

Grundsätzlich ist die Taktikmatrix offen für eine Vielzahl von mikropolitisch wichtigen Aspekten. Auf welche es davon im speziellen Projektkontext, abhängig von der jeweiligen Organisationskultur ankommt, muss der Projektleiter im Einzelfall entscheiden.

Tabelle 2 zeigt Beispiele dafür, welche Aspekte in der Mikropolitik des Projektmanagements vorkommen können. Prüfen Sie anhand der Liste, welche Aspekte Sie berücksichtigen wollen und stellen Sie Ihre Matrix entsprechend zusammen. Auch wenn die Liste nicht vollständig ist, enthält sie doch sicherlich zwei Drittel aller relevanten Aspekte.

Mögliche Aspekte der Taktikmatrix		
"Hip" ist das Thema / die Person ...	Leistungsorientierung	Genauigkeit / Exaktheit einer Lösung
Tabu ist das Thema / die Person	Mitarbeiterorientierung	Wertigkeit von Berechenbarkeit
Lässt sich beraten von ...	Ergebnisorientierung	Umgang mit Neuem / Herausforderungen
Beziehung zu den anderen Auftraggebern	Kundenorientierung	Strategische Passung
Beziehung zum Projektleiter / Projektteam	Regelorientierung	Image
Hat Einfluss auf ...	Wettbewerbsorientierung	Bedeutung individueller Handlungsspielräume
Begeisterung für Projektarbeit	Qualitätsorientierung	Bedeutung von Fairness / Gerechtigkeit
Bedürfnis nach Sicherheit	Risikobereitschaft	
Ergreifen von Initiative	Internationalität	

Tabelle 2: Welche der möglichen mikropolitischen Aspekte wichtig sind, entscheidet der Projektleiter im Einzelfall.

Fazit

Wenn Sie als Projektleiter die Interessen Ihres Auftraggebers vorausschauend ermitteln, können Sie Ihre Beziehung zu ihm bewusst und zielgenau gestalten. Auf diese Weise haben Sie viele Fragen bereits beantwortet, bevor der Auftraggeber sie stellt. Damit zeigen Sie Ihre Kompetenz als Projektleiter und stärken Ihre Position sowie Ihren informellen Einfluss, den Sie für eine wirkungsvolle Projektsteuerung dringend benötigen.